مكتبة الإدارة الجديدة

إدارة التميز

EXECLLENCE MANAGEMENT

نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة

أ.د. علـي السلمـي

أستاذ الإدارة المتفرغ
جامعة القاهرة
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا
والنقل البحري
رئيس الجمعية العربية للإدارة

2002

دار غريب
للطباعة والنشر والتوزيع
القاهرة

الـكـتـاب : إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة

المؤلف : د/ على السلمى

رقم الإيداع : ١٦٣٩٢

تاريخ النشر : ٢٠٠٢

الترقيم الدولى : I. S. B. N. 977 - 215 -671 - 7

الناشر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطابع : ١٢ شارع نوبار لاظوغلى (القاهرة)

ت : ٧٩٤٢٠٧٩ فاكس ٧٩٥٤٣٢٤

التوزيع : دار غريب ٣،١ شارع كامل صدقى الفجالة – القاهرة

ت ٥٩٠٢١٠٧ – ٥٩١٧٩٥٩

إدارة التسويق والمعرض الدائم } ١٢٨ شارع مصطفى النحاس مدينة نصر – الدور الأول
ت ٢٧٣٨١٤٢ – ٢٧٣٨١٤٣

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــداء

إلى أهل الإدارة في العالم العربي
من أجل إدارة عربية متميزة

المحتويات

مقدمـــــــــة

يعتبر كثير من المفكرين والمهتمين بشئون العالم المعاصر أن يوم الحادي عشر من شهر سبتمبر من العام 2001 هو علامة فارقة بين عالمين، عالم ما قبل 11 سبتمبر وعالم ما بعد 11 سبتمبر. ويرى كثير من أهل الإدارة مثل هذا الرأي ولكنهم يتخذون نهضة العلم والتقنية وسيادة قوة المعرفة معياراً للتمييز بين عهود مضت وبين عصر بزغت أنواره مع بدايات التسعينيات من القرن الماضي وتسارعت خطواته وتدعمت أركانه في السنوات القليلة الأخيرة حين انتشرت تقنيات الاتصالات والمعلومات و أصبحت الشبكة العالمية " الإنترنت " هي الأداة الرئيسية للاتصالات والتعاملات في مختلف مجالات الحياة.

ويتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات صارخة تجعله مختلفاً اختلافاً نوعياً عن كل ما سبق من عصور عاشتها الإنسانية وتفاعلت مع معطياتها. ولعل أبرز تلك السمات ما يلي:

1. التواصل غير المنقطع بين أفراد وجماعات وشعوب العالم على مدار الساعة ودون اعتبار لفروق الوقت وتباعد المسافات وخصوصيات الأمكنة والمجتمعات.
2. الانفتاح والشفافية بقدر هائل لم تعهده المجتمعات السابقة على عصر المعلومات ، وسرعة وسهولة تناقل المعلومات والمعارف الإنسانية بمعدلات غير مسبوقة وتيسر تداولها وإتاحتها لكل من يريدها بالحد الأدنى من القيود والمعوقات.
3. التراكم المعرفي بمعدلات هائلة وسريعة وتجدد المعرفة الإنسانية في دورات قصيرة بما يجعل تقادم المعرفة من أخطر مهددات العاملين في حقول العلم والتقنية والإدارة وغيرها من المهن وثيقة الاعتماد على منتجات البحث العلمي والتفكير الإنساني.
4. ديمقراطية العلم والمعرفة وإتاحتها لبسطاء الناس بالقدر اليسير من الجهد والتكلفة، وانحسار عصر احتكار القلة من المتعلمين والمثقفين لمصادر المعرفة في المجتمع.
5. التحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف منظمات المجتمع المعاصر، وبزوغ فئات من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers يتميزون بمستويات عالية من التعليم والإحاطـــــة بمستجدات العلوم والتقنيات، ويتمتعون بقدرات ذهنية وطاقات فكرية

وإمكانيات للابتكار والإبداع تجعل مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية والأخطر تأثيراً فيما تحققه المنظمات التي يعملون بها من إنجازات.

6. زيادة الاهتمام برأس المال الفكري Intellectual Capital وهو ما تملكه المنظمة من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي واعتباره الثروة الأعظم للمنظمة المعاصرة، ويمثل استثماره التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة في تطوير منتجات وخدمات متفوقة وتعميق القدرات التنافسية للمنظمة.

7. سيادة أنماط جديدة من التنظيمات تتميز بصغر الحجم وبساطة البناء التنظيمي ومرونة الأداء وتعمق التكوين التقني وسرعة الاستجابة للمتغيرات وجسارة الابتكارات وعظم الإنجازات.

8. تطور مفاهيم جديدة للعمل والأداء واعتماد معايير متطورة لتقويم النجاح والفشل في المنظمات، تستند جميعها إلى فكر الجودة والإتقان في كل ما يتم من عمل مادي أو فكري وترفض كل أشكال ومستويات الأداء وأنماط العمل التي لا تتحقق فيها معايير الجودة الشاملة Total Quality.

9. تطور أنماط غير عادية من العلاقات بين أعضاء المنظمات بعضهم البعض تتخلص من مفاهيم النمط البيروقراطي المعتمد على سلطة الرئاسة وتأثير القوة، إلى اعتماد مفاهيم العمل الجماعي والمشاركة الفاعلة الإيجابية من عناصر التنظيم المختلفة في توجيه الأداء واتخاذ القرارات وتحمل مسئوليتها ، وتمكين Empowerment الأفراد وفرق العمل لتحقيق أهداف المنظمات والمحاسبة عن النتائج.

10. تطور نماذج لعلاقات المنظمات بعضها ببعض تعتمد مفاهيم الترابط Networking والتحالف Alliance وتبادل المنافع، فضلاً عن إدارة المنافسة واستثمار القدرات الذاتية لكل منظمة في بناء وتنمية قوتها التنافسية وتحسين مركزها النسبي في علاقات الترابط والتحالف التي تجمعها مع غيرها من المنظمات ذات العلاقة.

11. وضوح مفهوم التطور المستمر نتيجة للتعلم واكتساب المعرفة باعتباره الأساس في بناء واستمرار المنظمات. إن المنظمة المعاصرة في رأي رواد الفكر الإداري الحديث هي كائن حي [1] Living Organization يتعلم ويتطور ويكتسب الخبرة والمعرفة من مصادر ذاتية داخلها ومن مصادر خارجية، وتنعكس هذه المعرفة المتجددة على فعاليات المنظمة وقدراتها.

---

[1] Arie De Geus, The Living Company – Growth, Learning and Longevity in Business – London: Nicholas Brealey Publishing,1999.

يفسر فعالية المنظمات وقدرتها على الوصول إلى مراتب التميز من منظور إسلامي.

وعلى الله قصد السبيل.

أ.د. علي السلمي
مدينة السادس من أكتوبر
مايو 2002
e-mail : alisalmi2000@yahoo.com

هذا الكتاب على الإنترنت

عزيزي القارئ

يمكنك الاطلاع على هذا الكتاب أو أجزاء منه، وكذلك التعرف على مجموعة الكتب التي صدرت لنا حديثا وتتضمن موضوعات تتصل بقضايا الإدارة العصرية، إذا قمت بزيارة موقع الجمعية العربية للإدارة :

www.arabma.org.eg /salmi-online/salmi-online.htm

وسوف يسعدني تلقي ملاحظاتكم وآراءكم بالبريد الإلكتروني والرد عليها بإذن الله.

وإلى اللقاء إن شاء الله.

أ.د. علي السلمي

مفهوم التميز

وقد ظهر على قمة هذه التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم " التميز " Excellence . ويشير التميز كما أوضحنا إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة:

البعد الأول : أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.

البعد الثاني : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة Doing right things right the first time.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي Organizational Learning حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

وتكريساً لمعنى التميز ببعديه المشار إليهما، ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج Models تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة، وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى " إدارة التميز " Excellence Management. ويأتي في مقدمة تلك النماذج ثلاثة هي:

1. النموذج الأوروبي لإدارة التميز The European Excellence Management Model والذي طوره ويقوم على تحديثه ونشر تقنياته " الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة" European Foundation for Quality Management [EFQM] ، كما توجَّه بمسابقة تتقدم إليها المنظمات المختلفة للحصول على جائزة " التميز ".[3]

---

[3] www.efqm.org

2. النموذج الأمريكي [نموذج Baldrige] ويحصر أيضاً عناصر التميز في الأداء على مستوى المنظمة ويبين مقومات وشروط اكتسابها، ويقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحققه منظمة معينة من تلك العناصر. ويتوج النموذج الأمريكي أيضاً بمسابقة سنوية تتقدم لها المنظمات من أجل الحصول على جائزة بولدرج للجودة The Baldrige Quality Prize[4].
3. النموذج الياباني للتميز والمبني على مفهوم " التحسين المستمر " Kaizen والذي يحدد شروط ومقومات ومعايير قياس تميز المنظمات.[5]

وهدفنا في هذا الكتاب أن نقدم مفهوم " التميز " في الإدارة باعتباره مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني.إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية والمعنوية من طريق التجارة الدولية.

وتواجه المنظمات المصرية والعربية تحديات مضاعفة بالقياس إلى فجوة التقنية التي تفصلها عن منظمات العالم المتقدم، كما تتعرض منظماتنا إلى منافسة شرسة من الشركات متعدية الأممية Transnational Corporations والتي تسيطر على أغلب مقدرات العلم والتقنية ومنجزاتها وتحولها إلى منتجات وخدمات ونظم أعمال متفوقة تدمر منافسيها على كافة المستويات وتفرض سطوتها على مقدرات العالم.

ولن تتحقق مقومات إدارة التميز للمنظمات المصرية والعربية بالتمني أو تقليد المنظمات الأجنبية، بل ينبغي لها البحث عن سبل متفردة لاكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد.

ويقدم كتابنا تصوراً للمدخل الأكثر فعالية في تكوين تلك المقومات وإكساب المنظمات المصرية والعربية مستوى من التميز تتفوق به على غيرها وذلك بالأخذ بالمنهج الإسلامي في تكوين نموذج يرشد الإدارة ويقود فعالياتها نحو الإتقان والتفوق.

---

[4] www.baldrige.org

[5] Masaaki Imai, Gemba Kaizen, New York : McGraw-hill,1997.

ويتكون الكتاب من مقدمة وسبعة فصول تقدم موضوعات الكتاب على النحو التالي:

1. يعرض الفصل الأول مفاهيم ونماذج التميز الإداري باعتبارها الصيحة الأحدث والأعلى في الفكر والتطبيق الإداري المعاصر ويبين عناصر ومقومات بناء المنظمات المتميزة.
2. ويعرض الفصل الثاني لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأساس الفكري للتميز ويطرح تقنيات الجودة الشاملة الأكثر انتشاراً وخاصة تقنية 6 Sigma.
3. ويقدم الفصل الثالث قضية التعلم التنظيمي أحد عناصر إدارة التميز الناشئة عن تأثير التراكم المعرفي في المنظمات الحديثة.
4. وفي الفصل الرابع استمرار لطرح تأثيرات تقنيات الاتصالات والمعلومات وهما من أهم مصادر ووسائل انتشار المعرفة الحديثة، وبيان لنمط الإدارة المستند إلي تلك التقنيات حتى صار يوصف بأنه " الإدارة الإلكترونية" ، كما توصف المنظمات التي تطبقه بكونها " منظمات إلكترونية" E-Organizations.
5. ويعالج الفصل الخامس دور القيادة الإدارية الجديدة في الإعداد والتوجيه لبناء نظم إدارة التميز وتحقيق مقوماتها ويطرح نماذج لما يفعله قادة الشركات والمنظمات التي تصنف عل أنها متميزة بدليل حصولها على جوائز التميز المعروفة، وبدليل الإنجازات المتحققة على أرض الواقع.
6. ويطرح الفصل السادس نماذج لأنماط التميز والمداخل المختلفة المؤدية إليه، كما يبين عوامل النجاح الرئيسية Key Success Factors المؤثرة في تحقيق التميز. ويثير الفصل قضية" التوازن" أو" الوسطية" باعتبارها السمة الأساسية لنماذج إدارة التميز وذلك بالموازنة بين المحافظة على الهوية والأصالة للمنظمات وبين التجديد والتطوير واستباق المتغيرات، أو هي التوازن بين عوامل الثبات والاستقرار وبين دواعي الحركة والانطلاق. وفي رأي الكثير من المفكرين المحدثين في علوم الإدارة أن القدرة على تحقيق هذا الانسجام والتوازن هي المصدر الحقيقي لتميز الإدارة أو القوة الحقيقية لإدارة التميز.
7. وفي الفصل الأخير نطرح تصورنا للبعد الإيماني والأخلاقي في الإدارة باعتباره الركيزة الحقيقية لفلاح الإدارة وفعاليتها، ومن ثم نقدم نموذجاً

يفسر فعالية المنظمات وقدرتها على الوصول إلى مراتب التميز من منظور إسلامي.

وعلى الله قصد السبيل.

أ.د. علي السلمي
مدينة السادس من أكتوبر
مايو 2002
e-mail : alisalmi2000@yahoo.com

هذا الكتاب على الإنترنت

عزيزي القارئ

يمكنك الاطلاع على هذا الكتاب أو أجزاء منه، وكذلك التعرف على مجموعة الكتب التي صدرت لنا حديثاً وتتضمن موضوعات تتصل بقضايا الإدارة العصرية، وذلك إذا زرت موقعنا على شبكة الإنترنت على العنوان التالي: www.salmi-online.org أو إذا قمت بزيارة موقع الجمعية العربية للإدارة www.arabma.org.eg ومنه دخلت على موقع أ.د. علي السلمي .

وسوف يسعدني تلقي ملاحظاتكم وآراءكم بالبريد الإلكتروني والرد عليها بإذن الله.

وإلى اللقاء إن شاء الله.

أ.د. علي السلمي

الفصل الأول
مفاهيم ونماذج إدارة التميز

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:

- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- توزع المسئوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.
- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية .
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
- الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاذ وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضاؤل القدرات التنافسية للمنظمات.
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين و إدارة التميز في خدمة العملاء .

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وانهيارها، كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وبتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات متعدية الأممية Transnational [عابرة القارات]، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

وقد نشأ مفهوم " إدارة التميز " للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيــــــق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

الإطار الفكري لإدارة التميز

يستند مفهوم " إدارة التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة . ومن ثم فإن " إدارة التميز " هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.[6]

ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم " إدارة التميز" العناصر التالية:

1. تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز " ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
2. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها Value systems. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز" .
3. تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات " إدارة التميز" .

---

[6] John S. Oakland, Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance- ,Oxford: Butterworth Heinemann, 2001.

4. تتبلور مسئوليات " إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الإستراتيجية" Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق " إدارة التميز" .

5. يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق الأخذ بمنطق "إدارة العمليات" Process Management تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن " إدارة التميز" تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

6. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة. إن " إدارة التميز" تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين [الزبائن] External Customers أو من العاملين بها Internal Customers، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة المنظمة.

7. تعتمد "إدارة التميز" على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط،

وتوقع المشكلات والتنبوء بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز .

8. تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking .

9. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن " إدارة التميز" تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات " إدارة التميز" إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

10. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماEmpower من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. إن " إدارة التميز" هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

11. تسعى " إدارة التميز" إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائدا مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم

للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح ، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ " إدارة التميز " على تحقيقها.

12. تعمل " إدارة التميز" على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

13. القياس Measurement أساس تفوق " إدارة التميز " التي تعمل وفق مبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه". ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات " إدارة التميز " في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة ذاتها Self-assessment ، كما تقوم بعض المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك المقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المنظمة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز.[7]

---

[7] EFQM and The Malcolm Baldrige Organization are examples.

مفاتيح إدارة التميز

تتمثل مفاتيح " إدارة التميز" في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى " إدارة التميز" ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات.

وتتضمن قائمة مفاتيح " إدارة التميز" ما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج Results Orientation
- التركيز على العملاء Customer Focus
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility .

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق " إدارة التميز" يتطلب توافر المقومات التالية:

1. بناء استراتيجي متــــكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:

- رسالة المنظمة Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.
- الــرؤية المســتقبلية للمــنظمة وتصــورات الإدارة عــن موقعهــا المسـتقبلي عـلى خـريطة الصـناعة ومركـزها التنافســي وطـبيعة الخدمــات والمنـتجات الـتي تـبرع فـي توفيـرها وتـتميز بهـا عـن المنافسين .
- الأهداف الإستراتيجيـة Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقهـا وتـتخذها أساسـاً فـي تخطيـط عمـلياتها وتحديـد المـوارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.
- آليـة إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هيـاكل تـنظيمية مـرنة ومتناسـبة مـع متطلـبات الأداء وقابـلة للـتعديل والـتكيف مـع المتغيرات الداخلية والخارجيـة. وتـتخذ " إدارة الـتميز" التنظيم على أسـاس العمـليات Process-based ، كما تـأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهيـاكل التــنظيمية. وتتصــف هيــاكل " إدارة الــتميز" بدرجــة أعــلى مــن اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كـل فـي مجـال عملـه فضـلاً عن عمـق اسـتخدامها لتقـنيات الاتصـالات والمعلومات.

4. نظـام مـتطور لـتأكيد الجودة الشـاملة يحـدد آليـات تحـليل العمـليـــــات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعـــدلات السـماح فيهـا وآليـات رقابـة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز " .

سمات منهجية إدارة التميز

تتصف منهجية " إدارة التميز" بالسمات الرئيسية التالية:

- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- أن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.
- أن تقويم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- أن المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing .
- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

تنمية القدرات المحورية أساس للتميز

ينشأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات المحورية للمنظمة كوسيلة لتحقيق " إدارة التميز" من إدراكها للحقائق التالية:

- لا تستطيع أي منظمة التميز والإبداع في كل مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات [المهارات]اللازمة.
- تسعى " إدارة التميز" إلى الكشف عن القدرات المحورية [الكامنة] التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم.
- يسبق اهتمام الإدارة بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات حيث يصعب تحقيق هذا التفوق حال غياب القدرات المحورية.

- تتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمنظمة التفوق والسبق، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم.
- تستند نماذج " إدارة التميز " في أساسها الفكري على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج جيدة.
- تنسجم مفاهيم " إدارة التميز " مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.
- إمكانية تطبيق فكرة التقويم الذاتي Self-assessment تمثل ميزة إضافية للمنظمة إذ تسمح لها بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

النموذج الأوروبي لإدارة التميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج " إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشأ في العام 1988 The European Foundation for Quality Management[EFQM] ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته The European Quality Award.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. "

"Excellence results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, People, Partnerships and Resources and Processes"[8]

ويعرف النموذج الأوروبي " التميز " بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج Excellence is defined as outstanding practice in managing the organization and achieving results"، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة " إدارة التميز " إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

1. التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. إن " إدارة التميز" تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

---

[8]EFQM, Introducing Excellence, www.efqm.org

2. التركيز على العملاء Customer Focus حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى . ويجب على " إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

3. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Constancy of Purpose and Leadership من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

4. الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق Management by Processes and Facts حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

5. تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة People Development and Involvement حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص " إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد Continuous Learning, Innovation and Improvement شرط مهم لتحقق " إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح ،وأن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

8. إدراك المسئولية الاجتماعية للمنظمة Public Responsibility واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة. كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير. ويصور Oakland [9] هذه العلاقة على النحو التالي:



ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، والعملاء ، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

ويرتب النموذج معايير " إدارة التميز " في مجموعتين هما مجموعة " الممكنات " Enablers أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج " Results. وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية

9 John S. Oakland, Op.Cit, p. 99

تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها. ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج:

المجموعـــة		عناصر إدارة التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
أ. الممكنـــات :	1	القيـــــــــــادة		%10
	2	النــــــــــــاس		% 9
	3	السياسات والإستراتيجية		% 8
	4	العلاقات والمـــــوارد		% 9
	5	العمليـــــــــات		%14
			%50	
ب ـ النتائـــج :	6	نتائج للنـــــــــاس		% 9
	7	نتائج للعمـــــــلاء		%20
	8	نتائج للمجتمـــــــع		% 6
	9	نتائج الأداء الرئيسيـــة		%15
			%50	

جدول رقم 1 توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة. من جانب آخر، فإن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقويم ذاتي Self-assessment باستخدام المعايير وآليات التقويم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقويم. وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

وسوف نناقش فيما يلي عناصر النموذج وما تتضمنه من عناصر فرعية وأسلوب تقويمها فيما يلي:

(أ) الممكنـــــات Enablers

وتضم هذه المجموعة العناصر التالية:

1. القيـــــــــــــادة .
2. النـــــــــــاس People .
3. السياسات والإستراتيجيـة .
4. العلاقات والمـــــــوارد .
5. العمليـــــــــــات .

وتعبر تلك العناصر عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها. ويتم تقويم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين:

- درجة التميز في مدخل الإدارة The degree of excellence of the approach
- درجة تطبيق المدخـــــــل The degree of deployment of the approach

1. القيــــــــادة

يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. مدى اهتمام القادة ببلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بهـــا، ودرجـــة توافـــقها مـع قيـــم سلوكهـم " إدارة التميز " .
2. مدى اهتمام القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في المنظمة قد تم تصميمها بعناية وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
3. مدى تفاعل القادة بجدية مع العملاء، الموردين وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع.
4. أسلوب القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم

2. السياسات والاستراتيجية

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الإستراتيجيات إلى واقع عملي. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التاليـــــــة:

1. أن تكـون الإسـتراتيجية والسياسـات مسـتندة إلى الاحـتياجات الحاليـة والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المنظمة.
2. أن تكون الإستراتيجية والسياسات قد أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار.
3. أن يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.
4. أن يتم تفعيل الإستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.
5. أن يتم نشر وتنفيذ الإستراتيجية والسياسات.

3. الناس " الموارد البشرية "

يشير عنصر الناس إلى أسلوب المنظمة في إدارة شئون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة. ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شئون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم إستراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. يـتم تخطيـط وإدارة وتطويـر نظـم شـئون المـوارد البشـرية بأسـلوب موضوعـــــي.
2. يـتم تحديـد مسـتويات المعرفة والقـدرة عند الأفـراد، كمـا تـتم تنميـتها والمحافظة عليها.
3. يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة.
4. يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد وبين المنظمـــــة.
5. يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهـــــم.

4. العلاقات والموارد

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. تتم إدارة واعية لعلاقات المنظمة الخارجيــــــــــــــــــــــــــــــة.
2. تتم إدارة واعية للموارد المالية للمنظمــــــــــــــــــــــــــــــة.
3. تتم إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة.
4. تتم إدارة التقنية المستخدمــــــــــــــــــــــــــــــــــــــة.
5. تتم إدارة المعلومات والمعرفة بالمنظمة بأسلوب مخطط ومنظــــم.

5. العمليــــــــــات

يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

1. يتم تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.
2. يتم تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة.
3. يتم تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم.
4. يتم إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها.
5. تتم إدارة وتنمية العلاقات مع العملاء.

نظام توزيع النقاط بين عناصر الممكنات

تهتم عملية التقويم بالتأكد من وجود عناصر التميز وكذا تطبيقها وتفعيلها إذ لا يكفي مجرد توفرها بل ينبغي أن تكون مطبقة فعلاً وبدرجة كافية حتى تنتج آثارها. ويبين الجدول التالي النظام المستخدم في النموذج لتوزيع النقـــــاط Scoring System فيما يخص الممكنات:[10]

Approach	Score	Deployment, Assessment and Usage
Anecdotal or no evidence	%0	Little effective usage.
Some evidence of soundly based approaches and prevention based processes/systems.	%25	Implemented in about one-quarter of the relevant areas and activities.
Some evidence of integration into normal operations.		Some evidence of assessment and review.
Evidence of soundly based systematic approaches and prevention based processes/systems.	%50	Implemented in about half the relevant areas and activities.
Evidence of integration into normal operations and planning well established.		Evidence of assessment and review.
Clear evidence of soundly based systematic approaches and prevention based processes/systems.	%75	Applied to about three-quarters of the relevant areas and activities.
Clear evidence of integration of approaches into normal operations and planning.		Clear evidence of refinement and improved business effectiveness through review cycles.
Comprehensive evidence of soundly based systematic approaches and prevention based processes/systems.	%100	Implemented in all relevant areas and activities.
Approach has become totally integrated into normal working patterns.		Comprehensive evidence of refinement and improved business effectiveness through review cycles.
Could be used as a role model for other organizations.		

[10] J.S. Oakland, Op.cit.,p.102

النتائـــــج Results

وتعبر النتائج عما حققته - وتحققه - المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، و تضم العناصر التالية:

1. نتائج للنـــــــــاس People Results
2. نتائج لِلعمـــــــلاء Customer Results
3. نتائج للمجتمـــــع Society Results
4. نتائج الأداء الرئيسية Key Performance Results

وتتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها " إدارة التميز " بما يلي:

- تعتبر أساسا للتخطيط و التوجيه و تحديد و تجميع المـــــــــوارد.
- تشمل كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمــــــــــة .
- تحقق أهداف مخططة و تحاول أن تتفوق عليهـــــــــــــــــا.
- تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمـــــــــــــــر.
- تتفوق على ما يحققه المنافســـــــــــــــــون.
- تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة أي لا تقتصر على جانب واحـــد.
- تعكس أبعاد الوقت، التكلفة ، الجودة، الكميــــــــــــــــة.
- تعتبر أساس متابعة وتقييم إنجازات المنظمـــــــــــــة .

ويتم تقويم النتائج وفق المعايير التالية:

6. نتائج العملاء Customer Results

يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة لعملائها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1. مقاييس إدراك العملاء لما تحققه لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75%.
2. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العملاء وتقدر أهميتها ب 25%.

نتائج الناس People Results

يحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المنظمة للعاملين بها، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1. مقاييس إدراك العاملين لما تحققه لهم المنظمة من منافع وتقدر أهميتها النسبية ب 75%.
2. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة العاملين وتقدر أهميتها ب 25%.

8. نتائج المجتمع Society Results

يشير هذا العنصر إلى ما تحققه المنظمة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي، ويتم تقويمه حسب المعايير التالية:

1. مقاييس إدراك المجتمع المحلي، الوطني، الدولي للمنظمة وأهميتها النسبية 25 %.
2. مؤشرات أداء المنظمة في مجالات خدمة المجتمع وتقدر أهميتها ب 75%.

ويبين الجدول التالي النظام المستخدم في النموذج لتوزيع النقاط Scoring System فيما يخص النتائج :[11]

[11] Oakland, Op.Cit., p 106

Approach	Score	Deployment, Assessment and Usage
No results or anecdotal information	%0	Results address few relevant areas and activities.
Some results show positive trends and/or satisfactory performance. Some favourable comparisons with own targets/external organizations. Some results are caused by approach	%25	Results address some relevant areas and activities.
Many results show strongly positive trends and/or sustained good performance over at least 3 years. Favourable comparisons with own targets in many areas. Some favourable comparisons with external organizations. Many results are caused by approach.	%50	Results address many relevant areas and activities.
Most results show strong positive trends and/or sustained excellent performance over at least 3 years. Favourable comparisons with own targets in most areas. Favourable comparisons with external organizations in many areas. Most results are caused by approach.	%75	Results address most relevant areas and activities.
Strongly positive trends and/or sustained excellent performance in all areas over at least 5 years. Excellent comparisons with own targets and external organizations in most areas. All results are clearly caused by approach. Positive indication that leading position will be maintained.	%100	Results address all relevant areas and facts of the organization.

ومن المهم الإشارة إلى الجوانب التالية التي تؤخذ في الاعتبار عند تقويم عناصر النتائج:

- ضرورة تصميم المقاييس التي سوف تستخدم في الدلالة على مستوى الأداء في مجالات النشاط المختلفة.
- أهمية شمول المقاييس لكافة مجالات النشاط بالمنظمة.
- التعرف على مستويات الأداء الفعلية.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة.
- مقارنة نتائج الأداء بما تحققه المنظمات الأخرى ذات العلاقة.
- مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بمستوى الأداء الأحسن في المنظمات المتميزة في مجال نشاط المنظمة "best in class".

كيف تتم عملية التقويم الذاتي ؟

عملية التقويم الذاتي من أهم الأدوات الإدارية التي تيسرها نماذج " إدارة التميز " إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانيات المتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق " إدارة التميز " المنشودة .

وتتم عملية التقويم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج " إدارة التميز " كما هي أو بعد تطويعها لتتناسب مع طبيعة المنظمة وظروف العمل بها. وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقويم الذاتي:

1. تحديد أهداف التقويم والمزايا المتوقعة وإدماج عملية التقويم في برامج عمل الإدارات المختصة [القصد أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف].
2. تهيئة المنظمة لفكرة التقويم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها ، إذ يعتقد الكثيرون أن التقويم هو عملية رقابية [تفتيش] للبحث عن الأخطاء ومعاقبة المخطئين .
3. اختيار مجالات التقويم بمعنى هل سيشمل المنظمة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو

عمليات بذاتها، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقويم والفوائد المستهدفة منه.

4. اختيار [تصميم أو تعديل] آلية التقويم. ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقويم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقويم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج Baldrige في الولايات المتحدة[12] ، أم أن الإدارة تفضل تصميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها.[13]
5. تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقويم ويضم عناصر من مختلف قطاعات المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات التقويم ومتطلباته.
6. جمع المعلومات من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقويم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقويم بمعرفة أعضاء فريق التقويم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسئولين في مواقع العمل المختلفة للحصول منهم على المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقويم استيفاء النماذج بعد ذلك.
7. تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى " بتحليل الفجوة " Gap Analysis.
8. محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.
9. تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.

وتعرض تقارير التقويم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق.

---

[12] www.baldrige.org

[13] توجد جهات متخصصة في إعداد برامج ونماذج التقويم منها مثلاً Cambridge Strategy Publications التي تنشر مجموعة آليات للتقويم تحت مسمى CambridgeAudits.

RADAR

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى من كلمات Results, Approach, Deployment, Assessment, Review على التوالي. وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة [مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج]، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات [أي استثمار الممكنات حسب النموذج]، تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات متابعة وتقويم الأداء والكشف عن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة ، ومن ثم تتخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء [أي تتم عملية التعلم والابتكار وفق المجموعة الثالثة من عناصر النموذج] [14].

نموذج جائزة Baldrige

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم. ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية. وحسب النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي Self-assessment بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال Business والثانية تخاطب المنظمات التعليمية Education والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي Health .

---

[14] أضيف عنصر التعلم والابتكار في الصياغة الجديدة للنموذج للتعبير عن أهميته في تطوير الأداء

المفاهيم والقيم المحورية Core Values and Concepts

يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر " إدارة الجودة الشاملة"، وهي كما يلي:

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء Customer-driven quality .
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلط الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

وتتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات الرئيسية التالية:

- القيادة ذات الرؤيـــــــــــــــــــة visionary leadership
- التميز المستمد من رغبات العملاء customer-driven excellence

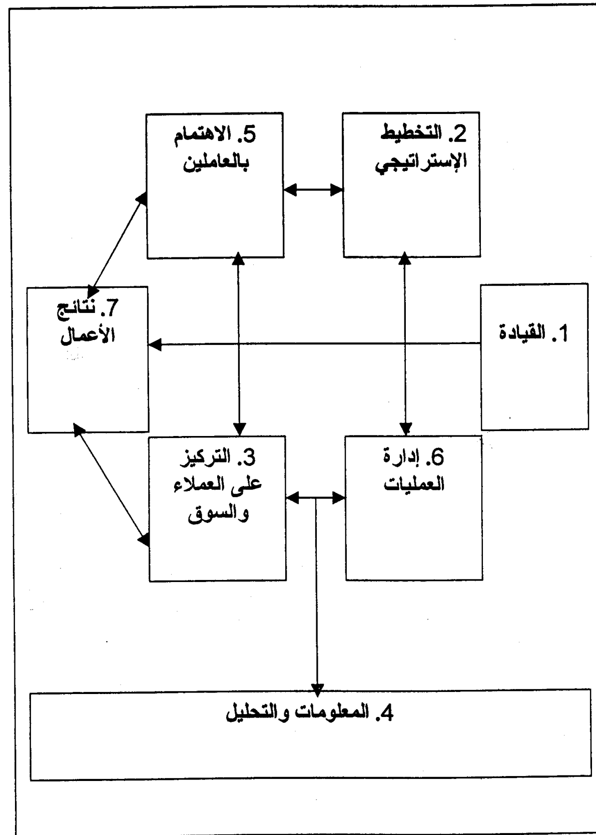
- التعلم الشخصي والتنظيمي Organizational and Personal Learning
- تقدير العاملين والشركـــاء Valuing Employees and Partners
- الرشاقة التنظيميـــــــــــة Agility
- التركيز على المستقبـــــــــل Focus on the Future
- الإدارة بهدف الإبداع والابتكـــــار Managing for Innovation
- استثمار الحقائق فــــــي الإدارة Management by Fact
- استشعار المسئولية العامة والمواطنة Public Responsibility and Citizenship
- التركيز على النتائج وخلق القيمـة Focus on Results and Creating Value
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة Systems Perspective

هيكل نموذج Baldrige

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وهي على النحو التالي:

1. القيـــــــــــادة Leadership
2. التخطيـــــط الإستراتيجي Strategic Planning
3. التركيز على العملاء والسـوق Customer & Market Focus
4. المعلومــــــات والتحليـل Facts & Analysis
5. التركيز على الموارد البشريـة Human Resources Focus
6. إدارة العمليـــــــــات Process management
7. نتائج الأعمـــــــال Business Results

ويعرض الشكل التالي عناصر النموذج وعلاقاتها التبادلية:


5. الاهتمام بالعاملين
2. التخطيط الإستراتيجي
7. نتائج الأعمال
1. القيادة
3. التركيز على العملاء والسوق
6. إدارة العمليات
4. المعلومات والتحليل

ويعرض الجدول التالي نظام توزيع النقاط على عناصر النموذج وصولا الى تحديد مستوى تميز المنظمة:

2002 Categories/items	Point Values
1 Leadership	120
1.1 Organizational Leadership	80
1.2 Public Responsibility and Citizenship	40
2 Strategic Planning	85
2.1 Strategy Development	40
2.2 Strategy Deployment	45
3 Customer and Market Focus	85
3.1 Customer and Market Knowledge	40
3.2 Customer Relationships and Satisfaction	45
4 Information and Analysis	90
4.1 Measurement and Analysis of Organizational Performance	50
4.2 Information Management	40
5 Human Resource Focus	85
5.1 Work Systems	35
5.2 Employee Education, Training, and Development	25
5.3 Employee Well-Being and Satisfaction	25
6 Process Management	85
6.1 Product and Service Processes	45
6.2 Business Processes	25
6.3 Support Processes	15
7 Business Results	450
7.1 Customer-Focused Results	125
7.2 Financial and Market Results	125
7.3 Human Resource Results	80
7.4 Organizational Effectiveness Results	120
TOTAL POINTS	1000

وتتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النموذج إلى ثلاثة محاور في كل عنصر:

- المدخل أو الأسلوب Approach الذي تعتمده الإدارة لتوفير العنصـــــر.
- مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلــــــي Deployment.
- النتائج المترتبة على تطبيق المدخـــــــــــــل Results.

وقد يكون من المفيد تدارس المعاني التي يحددها النموذج لكل من هذه المحاور الثلاثة:[15]

Approach
"Approach " refers to how you address the Item requirements - the *method(s)* used. The factors used to evaluate approaches include the appropriateness of the methods to the requirements .the effectiveness of use of the methods and the degree to which the approach

- is repeatable, integrated, and consistently applied
- embodies evaluation/improvement/learning cycles
- is based on reliable information and data
- alignment with your organizational needs
- evidence of beneficial innovation and change

Deployment
"Deployment " refers to the *extent* to which your approach is applied. The factors used to evaluate deployment include:
.use of the approach in addressing Item requirements relevant and important to your organization
.use of the approach by all appropriate work units

Results
"Results " refers to *outcomes* in achieving the requirements given in Items 7.1 – 7.4.The factors used to evaluate results include:

- your current performance
- your performance relative to appropriate comparisons and/or benchmarks
- rate and breadth of your performance improvements
- linkage of your results measures to important customer, market, process, and action plan performance requirements identified in your Organizational Profile and in Approach-Deployment Items

[15] Criteria for Performance Excellence in www.baldrige.org

النموذج الياباني لإدارة التميز
" نموذج Demign "

ارتبط اسم وليام ديمنج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمنج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي:

1. كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies .
2. تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها .

" The Deming prize is based mainly on the Processes rather than their business results "

3. تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

- جائزة ديمنج للأفـــــــــــــراد The Deming prize for individuals
- جائزة ديمنج للتطبـــــــــــيق The Deming application prize
- جائزة الرقابة على الجودة للمصانع The quality control award for factories
- قلادة ديمنـــــــــــــــــج The Deming Medal

4. تتحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على اساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

- السياســـــــــات Policies

ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

- التنظيم والتنميـــة Organization & Development

ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة،وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

- **المعلومـــــــات** Information

ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

- **التحليـــــــــل** Analysis

يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

- **التخطيط للمستقبل** Planning for the future

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

- **التعليم والتـدريب** Education & Training

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة ، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

- **تأكيد الجــــودة** Quality assurance

ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistices ، معايير رضاء العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

- **تأثيرات الجــودة** Quality effects

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.

- **التنميط [التقييس]** Standardization
يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

- **الرقابـــــــــة** Control
يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

ومـن الملاحـظ أن الجهـة المـتقدمة للحصـول علـى الجائـزة تعـد تقريـراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص على الطبيعة، ثم تعلن النتيجة على التليفزيون وتمنح الجائزة في احتفال صاخب.

خلاصــــــــة

عرضنا في هذا الفصل لمفاهيم " إدارة التميز " التي تمثل صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر، وتبين لنا المنطق الأساسي الذي تقوم عليه نماذجها المختلفة والذي يتمثل في أفكار محورية مهمة نؤكدها فيما يلي:

1. **لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.**
2. **يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، وإستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.**
3. **تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى " إدارة التميز" ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني ودود بعضها عن غياب البعض الآخر. إن النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس " إدارة التميز" .**
4. **الغرض من تحقيق " إدارة التميز" هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.**
5. **تكرس " إدارة التميز" فكر التسويق والتوجه بالسوق حتى في التعاملات داخل المنظمة ذاتها وفيما بين أجزاءها والعاملين فيها بعضهم مع بعض.**

6. تعتمد " إدارة التميز " على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.
7. تلتزم " إدارة التميز " مفاهيم وتوجهات إدارة الجودة الشاملة والمنطق الأساسي الذي بنيت عليه فلسفة الجودة.
8. تكرس " إدارة التميز " المرونة والحركية وسرعة استجابة المنظمة للتغييرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص في الأسواق والسعي لاستثمارها بتفعيل ما تملكه المنظمة من قدرات محورية.

والسؤال الآن ....

1. هل تدرك المنظمات العربية في جميع مجالات النشاط الإنساني حجم التحدي الذي تواجهه ومطالب الاستعداد للتعامل مع تلك التحديات؟
2. هل من سبيل إلى ترسيخ مفاهيم " إدارة التميز " في أوساط الإدارة العربية وإيجاد نماذج تحتوي القيم والمفاهيم العربية الإسلامية وتعكس ظروف البيئة العربية المميزة؟

الإجابة مسئوليتنا جميعاً وقد تكون بدايتها في الدليل التالي !

دليل المدير الذكي
لتحقيــق إدارة التميـــز

نقدم في هذا الجزء الأخير تفصيل إطار برنامج يمكن أن يسترشد به المدير المهتم بقضية " إدارة التميز" ويسعى إلى تحقيقها في منظمته. ونحن نرى أن كل مدير في وقتنا الحالي يجب أن يكون من هؤلاء المهتمين والساعين إلى بناء أسس " إدارة التميز" في منظماتهم ليس من باب اتباع موجة جديدة من موجات البدع الإدارية المتكررة Management Fades والتي تتكرر كثيراً وعلى فترات قصيرة، ولكن بناء على اقتناع راسخ وتفهم موضوعي لحقيقة الأوضاع في نظام الأعمال العالمي والتحولات الهائلة التي حدثت - ولا تزال - في التقنيات وأنماط المنافسة وأحوال المستهلكين والأسواق.

إن الدليل الذي نقدمه للمدير الذكي الراغب في تطوير منظمته والارتفاع بها إلى مستوى الأداء العالمي World-class Performance يعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمني أو بالتقليد، وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد وتحمل المشاق في سبيل التخلص من مفاهيم وموروثات إدارية لم تعد تواكب العصر، واستيعاب وتطبيق مفاهيم عصرية تنبع من طبيعة التحولات والأوضاع السائدة وتناسب مستقبل نظام الأعمال.

من جانب آخر، فإن دليل المدير الذكي للتحول إلى " إدارة التميز" يكرس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة في هذا المشروع الكبير باعتباره مسئولية الكل وليس فقط أفراد الإدارة العليا. إن مديرنا الذكي مهما بلغت خبراته وقدراته الإدارية لا يستطيع بجهده وفكره المنفرد أن يحقق النقلة الموضوعية في الفكر والتقنيات والهياكل والممارسات التي تتطلبها " إدارة التميز " ، وإنما لا بد له من استقطاب تعاون ومساندة الهيكل البشري بالمنظمة واستنفار طاقاتهم الذهنية وقدراتهم الإبداعية، كما عليه استثمار العلاقات مع العملاء والمتعاملين مع المنظمة وإشراكهم في معركة العمل من أجل التميز.

وينقسم الدليل المقترح إلى عدد من المهام نوردها فيما يلي في إطارها العام أخذاً في الاعتبار أن المدير الذكي سوف يعدل هذا الإطار بالحذف والإضافة بما يتوافق مع متطلبات منظمته وظروفها وخصائصها. ومن المفهوم أن هذه المهام لا يتم تنفيذها بأسلوب تتابعي Sequential بل قد يتم تنفيذ عدة مهام بشكل متواز Concurrent حيث ستعمل مجموعات مختلفة من المختصين في تنفيذ تلك

المهام. وبشكل عام فإن الوقت المستغرق في الإعداد والتهيئة قبل انطلاق التنفيذ ينبغي أن يستثمر في نشر فكرة " إدارة التميز" وكسب اقتناع وتجاوب جموع العاملين والمتعاملين معها:

1	*المهمة الأولى*	الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم " إدارة التميز"
2	*المهمة الثانية*	الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المناخ المحيط
3	*المهمة الثالثة*	الفهم الشامل لأوضاع وظروف المنظمة الذاتية
4	*المهمة الرابعة*	إعداد وتفعيل البناء الإستراتيجي المتكامل للمنظمة
5	*المهمة الخامسة*	إعادة هيكلة المنظمة وتطوير العلاقات التنظيمية
6	*المهمة السادسة*	تأكيد التوجه بالسوق في كافة عمليات الإدارة
7	*المهمة السابعة*	بناء وتشغيل نظام إدارة العلاقات مع العملاء [CRM]
8	*المهمة الثامنة*	بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشرية
9	*المهمة التاسعة*	إعادة تصميم و تفعيل وتحديث الحزمة التقنية
10	*المهمة العاشرة*	بناء نظام إعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية
11	*المهمة الحادية عشرة*	بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات
12	*المهمة الثانية عشرة*	بناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتكاملة
13	*المهمة الثالثة عشرة*	بناء وتشغيل نظام تقويم الأداءالمؤسسي المتكامل
14	*المهمة الرابعة عشرة*	بناء وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة
15	*المهمة الخامسة عشرة*	بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر

المهمة الأولى
الإحاطة والفهم الواعي
لمفاهيم إدارة التميز

إن المهمة المبدئية التي تمثل قاعدة الارتكاز والتي تنطلق منها جهود مشروع التحول هى أن تكون الإدارة العليا بالمنظمة على علم واضح وإدراك صحيح لمفاهيم وتوجهات ومقومات ومتطلبات " إدارة التميز" والتي نوجزها فيما يلي:

1. القيادة النابهة الفعالة على مستوى المنظمة وليس فقط عند مستوى القمة التنظيمية.
2. الرؤية المستقبلية والرسالة الإستراتيجية الواضحة التي تعبر عن غايات المنظمة ومبرر وجودها والنتائج الأساسية التي تسعى لتحقيقها.
3. الاستراتيجيات والسياسات الواضحة المبنية على الدراسة الواعية والإحاطة المتجددة بظروف السوق وتوقعات العملاء وإمكانيات المنظمة ومواردها
4. الرصد الصحيح والتقويم الموضوعي للموارد المتاحة للمنظمة والنظم الفعالة لضمان توجيهها لمجالات الاستخدام الصحيحة وتجنب مسببات الإسراف والهدر فيها.
5. الاستثمار الايجابي لعلاقات المنظمة مع قطاعات السوق والتنمية المستمرة لتلك العلاقات وتوظيفها لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
6. التصميم السليم والإدارة الفعالة للعمليات Processes بالمنظمة في قطاعات ومستويات النشاط المختلفة، والاعتماد على منهجية إدارة العمليات Process Management لتأكيد التوافق والتناسق والتفاعل البناء بين عمليات المنظمة، وضمان قدراتها على تحقيق توقعات العملاء الخارجيين والداخليين المستفيدين المرتبطين بها.
7. التوظيف الصحيح للمعلومات وبناء النظم الكفيلة بإنتاجها ومعالجتها وتداولها وتحديثها بما يسهم في دعم ومساندة اتخاذ القرارات على كافة المستويات وفي جميع الأغراض.
8. التركيز على تحقيق النتائج المتوازنة لكافة أصحاب المصلحة Stakeholders وضمان العدالة في توزيعها حسب المساهمات التي يقدمها الأطراف المشاركين في عمليات المنظمة.

9. تأكيد فرص التعلم والتطوير التنظيمي والاستفادة من الخبرات والتجارب، وتجنب تكرار الأخطاء والسلبيات ، وبناء ودعم ثقافة تنظيمية منفتحة Transparent تكرس الإبداع والابتكار وتحابي التنافس الفعال من أجل التميز.
10. التركيز على بناء وتنمية وتفعيل مساهمات الموارد البشرية ذوي المعرفة وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في إدارة عمليات المنظمة وتحمل مسئولياتها.

ومن المفيد أن تكون الإدارة على اتصال مستمر بمصادر المعلومات حول نماذج " إدارة التميز " وتطوراتها، وتكرار زيارة مواقع الإنترنت المهتمة بهذا الموضوع والتي تبين التطبيقات المهمة في العالم لجهات متخصصة تقوم على إدارة تلك النماذج وما يرتبط بها من جوائز لتقدير التميز في الأداء والتفوق في الجودة. ويضم الموقع التالي http://thequalityportal.com/q_awards.htm حصرا بأهم تلك المواقع والتي نوردها فيما يلي:

Quality Awards

Akao Prize | ASQ's Awards | ASTD Awards | ASTM Awards | APICS Awards | Baldridge Awards | Canada Awards for Excellence | Deming Prize | European Quality Award | Award for Software Process Achievement | RIT/USA Today Quality Cup | Shingo Prize | Total Quality Awards from Strategic Vision

- Akao Prize
  www.qfdi.org/akaoprize.htm
  The Akao Prize is now awarded to individuals around the world who have demonstrated Excellence in their practice and dissemination of Quality Function Deployment (QFD) for many years. Taken into consideration are research, authorship, teaching, practical applications, and personal commitment and service to the QFD community world wide.

- American Society for Quality's Awards & Medals
  www.asq.org/join/about/awards/
  The awards recognize individuals for superior achievements in the development, promotion, and communication of quality information and technology. Anyone, regardless of membership, may make nominations.

These awards are presented at ASQ's Annual Quality Congress in the spring of each year.

- American Society for Training & Development (ASTD) Awards
  www.astd.org/virtual_community/awards/
  ASTD provides information, research, analysis and practical information derived from its own research, the knowledge and experience of its members, its conferences, expositions, seminars, publications and the coalitions and partnerships it has built through research and policy work.

- American Society for Testing and Materials (ASTM) Awards
  http://www.astm.org/
  The objective of the ASTM International Honors and Awards Program is to recognize the dedication and exemplary effort of ASTM Intl. members in regard to the development and promulgation of ASTM Intl. Standards and related information. Awards can be grouped into three categories: Society Awards, Society Recognized Committee Awards, and Technical Committee Awards.

- APICS Recognition Awards
  http://www.apics.org/Recognition/default.asp
  The APICS Recognition Programs offer individuals, chapters, and organizations recognition, increased project management and team-building skills, and career support.

- Baldridge Awards
  www.quality.nist.gov/
  The Baldrige Award is given by the President of the United States to businesses - manufacturing and service, small and large - and to education and health care organizations that apply and are judged to be outstanding in seven areas: leadership, strategic planning, customer and market focus, information and analysis, human resource focus, process management, and business results.

- Canada Awards for Excellence
  www.nqi.ca/english/awards.htm
  The Canada Awards for Excellence are our country's awards for recognizing outstanding achievement. The Canadian Government has entrusted the

National Quality Institute with the administration of the program.

- Deming Prize
  www.deming.org/demingprize/index.html
  The Deming Prize, especially the Deming Application Prize which is given to companies, has exerted an immeasurable influence directly or indirectly on the development of quality control and management in Japan.

- European Quality Award
  www.efqm.org/award.htm & www.eoq.org/SMEAwardsMoreInfo.html
  The European Quality Prizes are presented to organisations that demonstrate excellence in the management of quality as their fundamental process for continuous improvement.

- IEEE Computer Society Award :: Award for Software Process Achievement
  www.sei.cmu.edu/managing/ieee-award/index.html
  The Award for Software Process Achievement may be given to any software professional or team of software professionals responsible for an improvement to their organization's software process. To be considered for this award, the improvement must be sustained, measured, and significant. Sponsored by Carnegie Mellon Software Engineering Institute & IEEE.

- RIT/USA Today Quality Cup (suggested by Mr. J Finn)
  www.cob.rit.edu/qualitycup/
  The RIT/USA TODAY Quality Cup Competition recognizes teams who make significant contributions to the improvement of quality in their organization. The competition is conducted as a cooperative academic-industry effort between the College of Business, Rochester Institute of Technology and USA TODAY. The Cup stresses team participation and is achievable by any organization.

- Shingo Prize
  http://www.shingoprize.org/
  Referred to by Business Week as the Nobel prize in manufacturing, the 'Shingo Prize for Excellence in Manufacturing' promotes world-class manufacturing and recognizes companies that achieve superior customer satisfaction and other positive business results. Utah State University, in 1988, recognized Dr. Shigeo Shingo for his lifetime work with an Honorary Doctorate in Business and established the Shingo Prize for Excellence in

Manufacturing. Dr. Shingo distinguished himself as one of the world's leading experts in improving manufacturing processes. He has been described as an "engineering genius," and he assisted in the creation of many of the features of revolutionary just-in-time manufacturing methods, systems, and processes that make up the renowned Toyota Production System and related production systems.

- Total Quality Awards from Strategic Vision
  www.vision-inc.com/tqa.html
  Total quality is a unique and complete measure of the total ownership experience. The Total Quality Index score is calculated using multi-variate statistical techniques that measure the correlations of all aspects of the vehicle ownership experience including product, reliability and dealership (independent variables) against multiple outcome measures (dependent variables) such as Satisfaction with the complete ownership experience, Perception of quality, Owner reported delight, Future purchase intent, Emotional attachment to vehicle.

- Other Awards
  The Brumbaugh Award | Deming Medal | Edwards Medal | Feigenbaum Award | E.L. Grant Award | Ishikawa Medal | E. Jack Lancaster Award | Shewhart Medal

- Other Sites
  What are Quality Awards from Institute of Quality Assurance
  State Quality Awards from Workforce Excellence Network
  Quality Awards & Initiatives from GoodPractice.org.uk

- Consumer Quality
  JD Power |

المهمة الثانية
فهم المناخ المحيــط

إن المهمـة الرئيسية التالية في بناء مشروع التحول لتحقيق " إدارة التميز" هو فهم المناخ المحيط والإحاطة الواعية بما يجري فيه من متغيرات وعوامل ذات تأثير على أنشطة المنظمة وفعالياتها. وتنبع أهمية دراسة المناخ المحيط بالمنظمة من حقيقة أساسية وهي ضرورة تعايش المنظمات مع هذا المناخ والتفاعل معه بإيجابية لضمان استمرارها والاستفادة مما به من فرص ومزايا، وكذا التحوط لما يثور به من متغيرات ومهددات ومخاطر قد تؤدي بالمنظمة إلى الانهيار.

ويمكن تصور الإطار التالي لتنفيذ هذه المهمة المحورية:

1. تحديد أنواع المعلومات الأساسية التي تحتاجها إدارة المنظمة عن المناخ المحيط بشكل عام ومصادر وآليات الحصول عليها، وتعيين المسئولين عن هذه العملية[16]. وعادة تهتم الإدارة بالمعلومات التي تصف الأوضاع والتطورات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية، والثقافية العامة وتفصيلاتها حسب القطاعات والمستويات التحليلية المتوافقة مع متطلبات النشاط بالمنظمة.
2. تحديد أنواع المعلومات الدقيقة التي تحتاجها إدارة المنظمة في فروع الاختصاص المختلفة والمتصلة بنطاق عملها ومجال اختصاصها وطبيعة الأهداف والغايات التي قامت من أجلها. وتهتم الإدارة على وجه التخصيص بالحصول على المعلومات الكاملة والمتجددة عن أهم عناصر المناخ المحيط ذات الصلة بنشاطها والمؤثرة في احتمالات نجاحها أو فشلها وهي ما يلي:

- العملاء الحاليين للمنظمة وتطور رغباتهم وتوقعاتهم من المنظمة، ومدى اقتناعهم بما تقدمه لهم من منافع [سلع أو خدمات].
- العملاء المرتقبين أو المحتملين الذين تتمنى الإدارة استقطابهم وتحويلهم للتعامل معها، ومن ثم تهتم بالتعرف على رغباتهم

[16] لا نقصد بذلك أن يتم توظيف أفراد للقيام بهذه المهمة، ولكن القصد هو أن توزع الأدوار والمسئوليات بين مختلف العاملين بالمنظمة ذوي الاتصال والتعامل مع أطراف المناخ الخارجي، وتوضيح مسئولياتهم في إمداد الإدارة وبشكل منظم ومخطط بأنواع المعلومات التي تتاح لهم بفضل هذا الاتصال.

وتوقعاتهم ،وأسباب تفضيلهم للتعامل مع المنافسين والحوافز التي يمكن إغراءهم بها للتحول إلى المنظمة بدلاً عنهم.

- المنافسون على اختلاف درجاتهم[17] وما يقدمونه من مميزات للعملاء وما يتمتعون به من قدرات تنافسية يهددون بها المركز التنافسي للمنظمة.
- الأطراف المساندة في سلسلة التوريد للمنظمة Supply Chain وهم المـوردون والموزعون والوسطاء على اختلاف مجالات عملهم الذين تعتمد عليهم المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد أو للاتصال بالسوق وخدمة العملاء.

3. تصميم آليات وتوقيت رصد المعلومات عن قطاعات وأطراف المناخ الخارجي، وتفعيل نظام معلومات حركي يقوم على إدارته نفر من المختصين لضمان الرصد الآني [في الوقت الحقيقي Real Time بقدر المستطاع] للمعلومات والتحليل الدقيق لها، بغرض استنتاج المؤشرات والدلالات المهمة التي ترشد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع حركة المناخ المحيط.
4. تنظيم أسلوب مراجعة وتحليل تطورات المناخ الخارجي، وترتيب لقاءات ومناقشات مع المختصين في قطاعات المنظمة المختلفة لتدارس مؤشرات المناخ وما تدل عليه من فرص Opportunities وبحث القدرات المتاحة للمنظمة في استثمارها، أو مهددات Threats والنظر في إمكانية ووسائل تفاديها.
5. توسيع دائرة البحث والفهم لتشمل ليس فقط المناخ المحلي المحيط، بل إدخال المناخ الإقليمي والدولي في نطاق اهتمام الإدارة نظراً للتداخل الشديد بين دوائر المناخ الثلاثة، وتشابك المؤثرات وتعدد مصادرها في ظل ظروف العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات.

---

[17] يقسم بعض المفكرين المنافسين إلى أنواع منهم المنافسين المباشرين الذين يقدمون للسوق نفس أنواع المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها المنظمة ولنفس السوق، وأنواع من المنافسين غير المباشرين الذين يقدمون للسوق بدائل لما تقدمه المنظمة يمكن أن تحل محلها في الاستخدام، أو منافسين محتملين يمكن أن يدخلوا السوق نتيجة فرص الربح التي تتوفر في مجال الصناعة التي تعمل بها المنظمة.

دلالات فهم المناخ المحيط

ينتج عن الدراسة والفهم والمتابعة لظروف ومؤثرات ومتغيرات المناخ المحيط بالمنظمات نتائج جوهرية تفيد الإدارة في سعيها لبناء وتحقيق " إدارة التميز" . وتتبلور أهم تلك النتائج فيما يلي:

- الكشف المبكر عن الفرص التي يمكن للمنظمة استثمارها للوصول إلى قطاعات أرحب من السوق وتحقيق تفوق على المنافسين.
- الكشف المبكر عن مصادر الخطر والتهديد التي يمكن أن تمس المنظمة وتعوقها عن تحقيق أهدافها، أو تهدد وجودها في ذاته، وإطلاق طاقات البحث عن بدائل للتعامل معها والتغلب عليها أو تحييد آثارها وتخفيفها إلى أدنى حد ممكن.
- تمكين الإدارة من مباشرة عملية التخطيط الإستراتيجي في ضوء التوقعات المحتملة للمتغيرات في المناخ وما يمكن أن تفضي إليه من تحولات اقتصادية أو تقنية وغيرها ذات التأثير على عمليات المنظمة في المستقبل.
- حفز الإدارة على البحث في إمكانيات وموارد المنظمة والتعرف على درجة الاستفادة منها والعمل على رفع كفاءة استخدامها وإعادة صياغة نظم وقواعد التعامل معها لتعظيم إنتاجيتها بالنظر إلى الفرص القائمة في المناخ أو المحتمل تواجدها، وبالنظر إلى ما يفعله المنافسون.
- حفز الإدارة على الدراسة المستمرة والدقيقة لما تقدمه للمناخ من مخرجات [سلع أو خدمات] وأساليبها في توصيلها لفئات المستفيدين منها، ومدى الكفاءة في مقابلة طلبات وتوقعات هؤلاء المستفيدين، ومدى قدرتها على سبق المنافسين في هذا المجال.
- توفير المعلومات المتجددة التي تتيح للإدارة مباشرة التقويم الذاتي Self-assessment للعمليات سواء على المستوى المؤسسي أو لقطاعات أو مستويات معينة داخل المنظمة وذلك بإجراء المقارنات مع المنافسين وغيرهم من المنظمات التي تصنف على أنها في مرتبة التميز Best-practice
- كذلك توفير أسس متجددة لتقويم منتجات المنظمة والنتائج التي تحققها لمختلف أصحاب العلاقة بالقياس إلى المستويات المعلن عنها في أوساط المنافسين وغيرهم من الجهات المعنية برصد المراكز التنافسية والنتائج المالية للمنظمات المختلفة، وحركة أسعار الأسهم في الأسواق والتي تدل على ثقة المتعاملين في المنظمة ذاتها وتقويمهم لقوتها التنافسية واحتمالات نجاحها ونموها في المستقبل.

المهمة الثالثة
فهم المنظمة من الداخل

المنظمة هي البوتقة التي تنصهر فيها مجموعات الموارد المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية التي تغذي العمليات وتفرز المنتجات من سلع و خدمات وتنتج عنها في النهاية الأرباح والفوائد المختلفة لأصحاب المصلحة. ومن أهم مقومات " إدارة التميز" التأكد من سلامة تكوين المنظمة وتوافق عناصرها وتوازن أجزاءها وتواصل تاريخها للاستفادة من الخبرات والتجارب. ومن ثم يصبح من المهم إيجاد نظام بالمنظمة للكشف الدوري والتقويم المستمر لكفاءة تكوينها الذاتي وتناسق ما بها من عناصر وأجزاء وسلامة وإيجابية استخدام مواردها وتوظيفها فيما ينتج أعلى قيمة مضافة ممكنة.

وكما هو شأن نظام دراسة وفهم ومتابعة أوضاع المناخ الخارجي، يتبلور نظام دراسة ومتابعة وتقويم عناصر المناخ الداخلي للمنظمة في كونه في الأساس نظام للمعلومات Information System يتم تشغيله على التوازي Simultaneously مع كافة نظم العمل الأخرى بالمنظمة لإنتاج تدفق من المعلومات تصف كل عناصرها وتهيئ القدرة على قياس كفاءتها وتقويم إنجازاتها بالقياس إلى الخطط والبرامج والمعدلات المحددة، وكذلك بالقياس إلى نتائج التعرف على ممارسات الآخرين في المنظمات المماثلة أو المنافسة.

واعتماداً على مفهوم النظم The Systems Concept يتناول نظام رصد ومتابعة عناصر المنظمة الداخلية الأمور التالية:

1. المدخلات وتشمل ما يلي:

- الموارد البشرية،ويتم حصر الهيكل البشري المتاح للمنظمة من حيث الأعداد والتخصصات ومستويات الأداء. ويهتم المدير الذكي بالتعرف على تركيب الموارد البشرية وما يلحقه من تغييرات وما يتمتع به من قدرات وطاقات ذهنية ومعارف ومهارات ومدى توظيفها في الأعمال المناسبة.
- الموارد المادية، وتشمل كل ما يتاح للمنظمة من تجهيزات آلية ومعدات ومبان ووسائل نقل وغيرها من الأصول الإنتاجية. والهدف دائماً من وراء رصد تلك الأصول هو تبين مدى استثمارها بما يحقق عوائد تبرر استمرار تملك المنظمة لها. وتكشف تجارب كثير من المنظمات أن هذا العنصر

يمثل واحداً من أكبر مصادر هدر الأموال وتبديد الموارد حيث تتراكم كثير من تلك الأصول وهي معطلة وتفقد قيمتها نتيجة التقادم وعدم الصيانة.

- الموارد المالية، وتشمل رؤوس الأموال والنقدية المتاحة بالبنوك ومستحقات المنظمة لدى عملائها وغير ذلك من أموال قابلة للاستخدام في العمليات. وتهتم الإدارة بتحريك هذه الأموال وتثميرها في مجالات نشاط المنظمة الرئيسية، كما تسعى في أحيان كثيرة إلى تكوين محفظة استثمارية متنوعة تفادياً لمخاطر التركيز وتقلبات الأسعار المفاجئة وغير ذلك من مخاطر.

- التقنيات، وتشمل كافة التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها. ويهدف حصر التقنيات إلى التأكد من استخدامها وصيانتها بانتظام حتى تنتج الفوائد المستهدفة، كما يكون الرصد أيضاً بهدف تقويمها وتحديثها.

- الموارد المعلوماتية،وتمثل ما يتراكم من معلومات تنتج أثناء تنفيذ عمليات المنظمة، وكذا ما تتحصل عليه من معلومات خارجية. وهدف الحصر هو الكشف عن تلك الثروة المعرفية وتبين مدى توظيفها في اتخاذ القرارات وتوجيه العمليات وتطويرها من جانب، ومدى تنظيمها وتحديثها من جانب آخر.

- العلاقات والروابط مع هيئات المناخ المحيط، وتشمل علاقات المنظمة بكافة الأطراف المتعاملين معها في المناخ المحيط من المنظمات المماثلة، الموردين ، الموزعين، الوكلاء والممثلين التجاريين، المصارف وهيئات التمويل، والجهات الحكومية المختلفة وغيرها من موسسات ذات أهمية لعمليات المنظمة. والقصد أن تتبين الإدارة من وراء هذا الحصر مدى اهتمامها بتكوين تلك العلاقات ودرجة الاستفادة منها في تيسير أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها، واحتمالات تطويرها لتتحول إلى أنواع من التحالف الإستراتيجي.

- مصادر الخبرة والمعرفة المتخصصة، وتهدف الإدارة من حصر تلك المصادر أيضاً التعرف على الجهات التي يمكن أن تستمد منها معلومات وتقنيات وتجد لديها حلولاً علمية وتقنية لما قد تواجهه من مشكلات، كما تستكشف مدى متانة العلاقات مع تلك المصادر وكيفية تنميتها وتوثيقها لتحقيق مصالح ومنافع مشتركة.

2. العمليات وتشمل ما يلي:

- العمليات المحورية Core Processes
- العمليات المساندة Support Processes

وغرض رصد العمليات سواء المحورية أو المساندة هو التعرف على قدراتها Process Capability أي إمكان العملية تحقيق مواصفات المنتجات التي ترضي العملاء [الخارجيين والداخليين]، ومن ثم التعرف على مجالات التحسين والتطوير في تلك العمليات. وقد يكون ناتج الرصد والتقويم هو إلغاء أو دمج العمليات بتأثير منهجية إعادة الهندسة Process Reengineering .

3. المخرجات وتشمل ما يلي:

- المنتجات من السلع والخدمات الموجهة للسوق.
- نتائج العمليات الموجهة للاستخدام الذاتي بواسطة العملاء الداخليين بالمنظمة.

ويهدف رصد المخرجات إلى التعرف على مدى اكتمال تشكيلة المخرجات وتوافقها مع متطلبات العملاء [الخارجيين والداخليين بحسب الأحوال]، ومدى اقتناع العملاء ورضاهم عما تقدمه لهم المنظمة من مخرجات. وبالتالي تتحدد مداخل ومجالات التطوير والتحسين في تشكيلة المخرجات.

خلاصـــة المهمـــة

إن النتيجة النهائية لتلك المهمة الثانية هي أن تتعرف الإدارة - عن قرب وباستمرار - على أوضاع المنظمة من الداخل وتحيط بما يجري فيها من أنشطة وما يستهلك من موارد وما يتحقق من نتائج. إن هذه المهمة هي تطبيق لمبـــدأ " اعرف نفسك " الذي يجب أن يبدأ به أي كائن مهمة تطوير ذاته وتحسين فرص استفادته مما يحيط به من أوضاع. وتستخدم في إجراء عملية الفحص الذاتي وتحليل أوضاع المنظمة الداخلية أدوات مختلفة تتبلور عادة في شكل نماذج لجمع المعلومات وقوائم استبيان وغيرها من وسائل الرصد سواء اليدوي أو الآلي، وتتجمع في تقارير تعرض نتائج التحليل ومؤشرات تقويم عناصر المنظمة المختلفة.

المهمة الرابعة
إعداد البناء الاستراتيجي

في ضوء نتائج دراسة المناخ المحيط والتعرف على الأوضاع الذاتية للمنظمة تكون الإدارة في موقف أفضل يسمح لها بالشروع في تكوين توجهاتها الإستراتيجية [أو تعديلها وتطويرها]. ويقصد بالبناء الإستراتيجي تلك المجموعة من القرارات والاختيارات الحاسمة التي تشكل توجه المنظمة ومسيرتها المستقبلية، وتحكم اختياراتها في كافة ما يعرض لها من أمور. ويضم البناء الإستراتيجي العناصر الرئيسية التالية:

1. رسالة المنظمة Mission

وهي الغاية أو الغايات الكبرى التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها، والأثر المهم الذي تسعى إلى تأكيده في مجتمع الأعمال والبيئة المحيطة بصفة عامة. مثال ذلك حينما أنشأ طلعت حرب بنك مصر كانت الرسالة واضحة وعميقة " تمصير الاقتصاد المصري وتخليصه من السيطرة الأجنبية". ومن أسف أن كثيراً من منظماتنا لا تولي هذه الناحية الاهتمام الجدير بها، بل هناك من يردد أن تلك أمور أكاديمية لا تفيد واقع العمل الإداري في المنظمات وهو قول ينم عن غياب الإدراك بأهمية التوجهات الإستراتيجية في قيادة المنظمات وتوجيه عملياتها وتصويب علاقاتها بالمناخ المحيط. ويصير صياغة رسالة المنظمة انطلاقاً من معرفة عميقة بالأسباب الداعية إلى إنشاءها والنتائج الأساسية التي يبتغيها مؤسسوها. ولعله من المفيد الاطلاع على نماذج من الرسالات التي تعمل بعض المنظمات الشهيرة على تحقيقها وتحرص على إعلانها للكافة سواء من العاملين بها أو المتعاملين معها. إن رسالة المنظمة هي توضيح لشخصيتها وهويتها وتعريف بتوجهاتها، فضلاً عن كونها أساس بناء إستراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج عملها. ويستطيع مديرنا الذكي مراجعة رسالات تلك المنظمات بزيارة مواقعها على شبكة الإنترنت ومنها مثلاً نقلنا النموذج التالية لرسالة بعض الشركات المعروفة:

Federal Express
"FedEx is committed to our People-Service-Profit Philosophy. We will produce outstanding financial returns by providing totally reliable, competitively superior, global, air-ground transportation of high-priority goods and documents that require rapid, time-certain delivery."

Saturn
"Our mission is to earn the loyalty of Saturn owners and grow our family by developing and marketing U.S.-manufactured vehicles that are world leaders in quality, cost, and customer enthusiasm through the integration of people, technology, and business systems."

Westin Hotels and Resorts
Mission:
"In order to realize our Vision, our Mission must be to exceed the expectations of our customers, whom we define as guests, partners, and fellow employees.
We will accomplish this by committing to our shared values and by achieving the highest levels of customer satisfaction, with extraordinary emphasis on the creation of value. In this way we will ensure that our profit, quality and growth goals are met."



Look Closer ...
Companies whose employees understand the mission and goals enjoy 29% greater return than other firms
(Watson Wyatt Work Study).

2. الرؤيـــــة Vision

ويقصد بها الصورة التي تريد المنظمة أن تحققها لنفسها في المستقبل. أي هي المركز المستقبلي المستهدف للمنظمة في نطاق السوق أو الصناعة أو مجتمع الأعمال بشكل عام. انظر مثلاً كيف ترى مجموعة فنادق Westin نفسها:
"Year after year, Westin and its people will be regarded as the best and most sought after hotel and resort management group in North America."

وتمثل الرؤية عنصراً مهماً في البناء الإستراتيجي للمنظمة إذ تكون بمثابة الضوء المرشد الذي تتجه إليه المنظمة بأمل الوصول إلى النتائج المستهدفة. ومن ثم تكون الرؤية [بالتكامل مع الرسالة] أساس المفاضلة والاختيار بين الأهداف ومجالات النشاط وبدائل المنتجات والأسواق وغيرها مما يعرض للمنظمة من أمور تحتاج إلى الموازنة بينها واختيار الأفضل لها.

3. الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives

وتعبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تمس المنظمة كلها وتشترك في تحقيقها أغلب أو كل قطاعاتها ومستوياتها. وليس المعنى أن تتحدد تلك الأهداف في صيغة الشعرات التي ترددها كثير من دوائر الإدارة في منظماتنا من نوع " تنمية الصادرات"، " تطوير الإنتاج"، " رفع كفاءة العاملين" وغيرها من العبارات المرسلة التي يصعب الاعتماد عليها كأساس لعمل يؤدي إلى تميز المنظمة. ولكن القصد أن تتحدد الأهداف الإستراتيجية في صورة كمية قابلة للقياس، فضلاً عن كونها محددة الأجل والنطاق الجغرافي. ومن مثل تلك الأهداف الإستراتيجية أن تسعى المنظمة إلى تنمية صادراتها إلى أسواق محددة مستهدفة شرائح بعينها من المستهلكين وتحقيق نسب محددة من اختراق السوق Market Penetration بما يؤدي إلى تحقيق أرقام مستهدفة من الصادرات تعود على المنظمة بمعدلات ربح محسوبة. الأمر كله يقع إذن في دائرة التحديد الكمي الذي يجعل للأهداف الإستراتيجية معنى واضح في أذهان العاملين، وتكون الإدارة على بينة من مدى تحققها بإعمال أدوات القياس وآليات المتابعة والتقويم.

وتعبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تريد المنظمة تحقيقها ويأتي في مقدمتها بالسنسبة لمنظمات الأعمال ما يلي:

- الأرباح Profits، معبر عنها عادة في صورة رقمية كنسبة من الإيرادات .
- العائد على الاستثمار، ويعبر عنه رقمياً كنسبة من إجمالي الاستثمارات الموظفة في المنظمة Return on Investment [ROI]، أو نسبة من رأس المال Return on Capital [ROC] أو نسبة من رأس المال المملوك لأصحاب المنظمة Return on Equity [ROE]، أو نسبة من قيمة الأصول Return on Assets [ROA] وهكذا.
- نمو المنظمة Growth ، وقاس عادة بزيادة المبيعات بمعدلات متعالية، أو زيادة حصة المنظمة في السوق Market Share ، أو نمو معدلات الأرباح وزيادة القيمة السوقية لأسهم المنظمة Market Value ، وفي النهاية ارتفاع القيمة السوقية للمنظمة ككل Market Worth .

وبشكل عام، فإن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تتصل عادة بإنتاج القيم والمنافع لأصحاب المصلحة الأساسيين فيها وهم أصحاب رأس المال، العملاء،

والعاملين. وتتعاون جميع قطاعات المنظمة ومستوياتها التنظيمية في تحقيق تلك الأهداف، كما تنعكس آثارها عليها جميعاً. وقد أوضحت دراسة عالمية الترتيب التالي للأهمية النسبية للأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات.

م	الأهـــــــداف	الأهمية النسبية حسب الدراسة العالمية %
.1	الربحيـــــــــــــــــــة	89
.2	النمـــــــــــــــــــو	82
.3	زيادة الحصـة السوقيـــــــــة	66
.4	تحسين أسباب الرفاهيـة للعامليـــــن	62
.5	تحسين جودة المنتجـات والخدمـــــات	60
.6	تعميق البحث والتطويـــــــــر	54
.7	التوسع خارج نطاق النشـــاط الرئيسي	51
.8	تحسين الكفـــــــاءة العامـــــة	50
.9	تحقيق الاستقرار المـــــــالـــي	49
.10	تنميـــــة وتطويـــــــر الإدارة	35

4. إقامة نظام للتخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

· يمـثل الـتخطيط الإسـتراتيجي اللبـنة الأساسـية فـي البـناء الإسـتراتيجي للمنظمة، وهو آليـة ترجمة الرؤية المستقبلية Vision إلى نـتائج قابلـة للقيـــاس Measurable Results، و تفعيل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورسالة المنظمة. ويتبـلور نظـام الـتخطيط الإسـتراتيجي فـي إنـتاج مجموعـة الخطـط Plans الـتي تستهدف نقل المنظمة من موقفها الحالي إلى الموقف المستهدف بحسب طبيعة الظروف الخارجيـة والأهداف الإستراتيجية الـتي تـم تحديدهـا. ويـتميز الـتخطيط الإستراتيجي بكونـه:

- مدخل شامل لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمـــــــــــــــــة Strategic Breakthrough
- مدخل منظم لإطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة .

- مدخل يركز على الأولويات الحيوية وهي الفجوات التي تدل عليها عملية متابعة وتقويم الأداء[فجـــوات الأداء Performance Gaps]، وتنسيق كل موارد المنظمة وعملياتها من أجل إغلاق تلك الفجوات.
- مدخل يتضمن دورة عمل متكاملة من تحليل المتغيرات في المناخ المحيط واختيار الأولويات وتصميم خطة متكاملة ، ثم تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويم النتائج والإنجازات .

كيف تتم الإدارة عن طريق التخطيط الاستراتيجي ؟

تتم عملية التخطيط الإستراتيجي وفق المنهج التالي:

1. توصيف وتحليل المناخ المحيط

1. تحليل المناخ المباشـــــــــــر .
2. تحليل المناخ غيـــر المباشـــــــر.
3. تحليل المناخ الإقليمـــــــــــــي .
4. تحليل المناخ العالمـــــــــــــي .

وتهدف هذه الخطوة إلى إنتاج المعلومات التالية:

- تحديد السوق [العملاء] الذي تستهدف المنظمـة التعامل فيه.
- تحديـد المنـتجات [السـلع و/أو الخدمـات] الـتي يطلـبها العمـلاء ومواصفاتها التي ترضيهم.
- تحديد الجهات المعاونـة والمكملة لمعاونة المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بكفاءة إلى السوق المستهدف [احتمال التحالف] ،وكذلك تحديـد الجهـات المعاديـة [المنافسـة] [الـبدائل] الواجـب الـتحوط ضدها.

2. تحديد التوجهات الاستراتيجية

1. تحديد الغاية الإستراتيجية

ويقصد بذلك تحديد النتائج الجوهرية التي قامت المنظمة من أجلها. ويراعى في تحديد الغاية الإستراتيجية مراجعة الأمور التالية:

- أهداف وتوجهات أصحاب المصالح في المنظمة.
- القيم والأخلاقيات التي تؤمن بها الإدارة ويوافق عليها أصحاب المصالح في المنظمـــــــــة.
- الرؤية المستقبلية واحتمالات التطور في الأوضاع الاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمع.

2. تحديد الأهداف الإستراتيجية

ويقصد بذلك لأن تحدد الإدارة الأهداف الاقتصادية والإنتاجية والتقنية والاجتماعية الأساسية للمنظمة والتي تحقق تطلعات وتوقعات أصحاب المصلحة، وتنتقل بالمنظمة لتبوء المركز التنافسي الذي تراه مناسباً لها. وتلك الأهداف تشارك كافة قطاعات المنظمة في تحقيقها وبدرجات مختلفة.

3. تحديد الاحتياجات الرئيسية للعملاء

تتضمن هذه الخطوة تحديد الأمور التالية:

1. حصر أنواع العملاء وخصائصهم وتوزيعهم إلى فئات أو شرائح متجانسة.
2. استطلاع رغبات كل شريحة من العملاء.
3. ترجمة رغبات كل شريحة إلى أفكار لمنتجات أو خدمات محددة.
4. حصر المتطلبات الإنتاجية والتسويقية والبشرية والمالية اللازمة لتحقيق تلك الرغبات.

خلاصة هذه الخطوة أن تتضح للإدارة الأمور التالية :

- الإنجازات المستهدف تحقيقها في نهاية فترة الخطة محسوبة على أساس رؤية العملاء المستهدفين ؟ .
- القيمة الاقتصادية [مقومة بسعر السوق] للإنجازات المستهدفة ؟ .
- تكلفة هذه الإنجازات مقومة بتكلفة عناصر الإنتاج اللازمة لتحقيقها؟ .
- تأثير تلك الإنجازات في تحقيق الغاية والأهداف الإستراتيجية؟ .

3. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف

ويتم تحديد تلك الأنشطة بالتحليل المنطقي لمتطلبات إنجاز الهداف المختلفة والأطراف ذوي العلاقة في تنفيذها. وتتم المقارنة مع الأنشطة الجارية فعلاً في المنظمة لتحديد فجوات الأنشطة Activity Gaps والتي يجري إعداد برامج وخطط تكميلية لاستيفائها. كذلك يتم في هذه الخطوة تقدير الموارد اللازمة لتشغيل الأنشطة وتحقيق الإنجازات وعادة تتبع المنظمات أسلوب الموازنة الصفرية الموازنة الصفرية Zero Budgeting بمعنى تصور البدء من نقطة الصفر

أي افتراض عدم وجود الموارد المطلوبة تماماً وتقدير اللازم منها لأداء الأنشطة. بعد ذلك تحاول الإدارة تحديد فجوات الموارد Resource Gaps وتحديد الموارد الناقصة [سواء من حيث الكمية أو النوعية] وتلك الزائدة [الغير مطلوبة وفقاً لخطط الأنشطة والإنجازات السابق تحديدها]، وتضع البرامج الكفيلة بتوفير الموارد المطلوبة .

ومن الجدير بالذكر التأكيد أن الموارد المطلوبة تشمل كافة أنواعها المالية والمادية والتقنية والبشرية، كما يمثل الوقت بعداً مهماً في هذا المجال من حيث ضرورة ملائمة التوقيت للاحتياجات.

وتتبلور هذه الخطوة في مجموعة من برامج العمل لاستيفاء الاحتياجات من الموارد بحيث يتضمن كل برنامج ما يلي :

- أهداف البرنامج [سد فجوة محددة سواء بالحصول على موارد جديدة ، تطوير موارد متاحة أو التخلص من موارد زائدة] .
- توقيت البرنامج [جدول زمني لمراحل البرنامج] .
- المسئولية عن البرنامج [المسئول الإداري أو التنظيمي وفريق العمل المكلف بالتنفيذ] .
- معايير تقييم كفاءة تنفيذ البرنامج .
- مصادر تمويل البرنامج .

4. إعداد وتجميع الخطة الاستراتيجية

تعد الخطة الإستراتيجية لفترة خمس سنوات تتضمن عادة العناصر التالية:

- الإنجازات المستهدفة .
- العوائد الاقتصادية المتوقعة .
- الاستثمارات المطلوبة .
- الموارد المادية والبشرية اللازمة .
- مصادر التمويل .

ثم يصير تقسيم الخطة الخمسية إلى خطط سنوية، وتلك تقسم بدورها إلى فترات أقل.

وقد أصبح التخطيط الإستراتيجي من الدعامات الرئيسية في تطوير المنظمات والمساعدة في التحول نحو " إدارة التميز ". وتتعدد المواقع على شبكة الإنترنت التي تقدم للإدارة برامج وبرمجيات وحلولاً متطورة لمساندة جهودها في إقامة وتشغيل نظام التخطيط الإستراتيجي، ومن تلك المواقع موقع www.bplans.com والذي ننصح بزيارته.

5. إقامة نظام لتقويم الأداء المؤسسي المتكامل Corporat Performance Evaluation

يستكمل البناء الإستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق " إدارة التميز " بإقامة نظام حركي وفعال لتقويم الأداء الشامل يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة ومدى توافقه مع أهداف الخطة الإستراتيجية. ونطرح فيما يلي العناصر الأساسية لمفهوم وتقنية تقويم الأداء المؤسسي من خلال عرض أسلوب " بطاقة النتائج المتوازنة Balanced Scorecard " وسوف نستعرض هذا الأسلوب بالتفصيل عند عرض المهمة الثالثة عشرة الخاصة ببناء نظام لتقويم الأداء المؤسسي.

المهمة الخامسة
إعـــــادة الهيكلـــــة

على طريق بناء وتفعيل " إدارة التميز" يجد المدير الذكي نفسه مضطراً لإدخال تعديلات هيكلية في بناء المنظمة وعناصرها بحيث تتهيأ فرص أفضل لدعم عناصر التميز وإطلاق مجالات الحركة الواسعة أمامها لإنتاج آثارها الإيجابية المستهدفة.

وتمثل إعادة الهيكلة نموذجاً متكاملاً من الفكر الإداري الهادف إلى إعادة صياغة أوضاع المنظمة بما يتفق والظروف السائدة أم المتغيرات المشاهدة، كما تجرى إعادة الهيكلة في كثير من الأحيان لإعداد المنظمة لاستقبال متغيرات أو أوضاع مستقبلية متوقعة.

وتشمل عملية إعادة الهيكلة مراجعة كاملة وشاملة لكافة عناصر المنظمة ومقارنتها بالمستويات والمعايير الأفضل واتخاذ قرار بشأن التعديلات الواجبة لتوصيلها إلى المستويات المستهدفة. ويلاحظ أن إعادة الهيكلة هي في حقيقتها إعادة تصميم لعناصر المنظمة وفق المعايير الإدارية الأفضل أو ترسماً لخطى المنظمات التي حققت نجاحاً ملحوظاً Best of Class .

عناصر إعادة الهيكلة

تنطلق عملية إعادة الهيكلة من نتائج التحليل الدقيق والإحاطة الشاملة لأوضاع ومتغيرات المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة، ونتائج التحليل والتقويم الذاتي لأوضاع وإمكانيات وقدرات ونتائج أداء المنظمة ذاتها. وفي ضوء ما يسفر عنه تحليل المناخ من مؤشرات تتوجه عملية إعادة الهيكلة لإجراء التغييرات المناسبة في كل عناصر المنظمة ذات العلاقة بتلك المؤشرات. وتتضمن إعادة الهيكلة التعامل عادة مع العناصر المحورية التالية في أي منظمة:

1. التوجهات الإستراتيجية

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة وإعادة صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

- مراجعة الأهداف الإستراتيجية وتطويرها بما يتفق ومتطلبات المناخ الخارجي.
- توضيح عناصر الإستراتيجية لكافة المسئولين عن عمليات المنظمة وتأكيد توافقهم مع تطلعاتها.
- مراجعة فاعلية نظام التخطيط الإستراتيجي وتصويب ما قد يكون به من عوامل ضعف أو قصور.
- مراجعة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات وإعادة تصميمها بما يكفل فعاليتها في رصد الأداء والمتغيرات وتوفير الدعم المناسب لاتخاذ القرارات.

2. مراجعة الموقف التسويقي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة الموقف التسويقي العام للمنظمة من حيث حصتها في السوق، وتطور المبيعات، وتطور هيكل العملاء ومدى ثباته أو تغيره.
- مراجعة الطرح التسويقي الذي تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، ومقارنته بما يقدمه المنافسون وكذا الاستدلال على مدى تقبل العملاء له بتحليل تطور المبيعات حسب شرائح السوق والعملاء المختلفين وفي الفترات الزمنية المختلفة.
- مراجعة نتائج البحوث والتطوير وما تتيحه للمنظمة من فرص تقديم منتجات جديدة أو تحسين أداء وتطوير استخدامات منتجات قائمة.
- مراجعة الإمكانيات التقنية والمادية والبشرية المتاحة للمنظمة ومدى استثمارها في تقديم منتجات وخدمات متميزة للسوق.
- مراجعة النطاق الجغرافي للسوق الذي تتعامل فيه المنظمة ودراسة احتمالات نموه في المستقبل، واستبيان الأسواق الواعدة محلياً أو خارج الوطن.
- إعادة تصميم السوق المستهدف من حيث النطاق الجغرافي، شرائح المستهلكين،ونوعيات المنافسين المتوقعين.
- إعادة تصميم المزيج التسويقي من السلع والخدمات وأسعار البيع وطرق ومنافذ التسويق والاتصال بالعملاء، وأنواع خدمات ما بعد البيع وغيرها من عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix .
- بناء إستراتيجية التسويق المتكاملة وإدماجها ضمن إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.

3. مراجعة البناء التنظيمي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات البناء الإستراتيجي المتجدد للمنظمة.
- مراجعة الواقع التنظيمي القائم بجميع عناصره والكشف عن نقاط الضعف والقوة فيه.
- مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة وتقويم فعاليتها في تيسير الأداء وتحريك الموارد وتنمية العلاقات بين أفراد المنظمة.
- مراجعة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، والبحث في مدى فعالية الوضع القائم في تيسير الأداء وتوفير المرونة اللازمة لسرعة الستجابة والتفاعل مع المتغيرات.
- مراجعة الهياكل والعلاقات التنظيمية القائمة في ضوء المستوى المتاح للمنظمة من تقنيات الاتصالات والمعلومات ومدى الاستفادة منها.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية وملحقاتها من نظم العمل وقواعد تنظيم العلاقات وتيسير الأداء بما يتفق ونتائج المراجعات السابقة.

4. مراجعة الهيكل الإنتاجي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة فعاليات المنظمة في مجالات البحوث والتطوير ومدى كفاءتها في تمكين المنظمة من إنتناج وتطوير المنتجات [السلع والخدمات] التي ترضي العملاء وتحقق تطلعاتهم.
- مراجعة إمكانيات المنظمة في أنشطة التصميم والابتكار ودرجة استخدامها في تحقيق منتجات متميزة تتفوق بها المنظمة وتنطلق بها إلى الأسواق قبل غيرها من المنافسين.
- مراجعة هيكل الطاقات الإنتاجية المتاح للمنظمة من آلات وتجهيزات وأصول مادية مختلفة، وتقدير حالتها الإنتاجية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات إرضاء العملاء.
- مراجعة نظم الإنتاج وأسس تصميم وإدارة العمليات [إعادة هندسة العمليات].

- مراجعة نظم ضبط وتأكيد الجودة في العمليات الإنتاجية.
- إعادة تصميم الهيكل الإنتاجي في ضوء نتائج المراجعة الشاملة للعناصر السابقة.

5. مراجعة الهيكل التقنـــــي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- حصر التقنيات المتاحة في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة.
- مراجعة مدى الاستخدام الفعلي للتقنيات المتاحة وما قد تثيره من مشكلات في التطبيق، أو احتمالات تراجع المنظمة عن الاستخدام الكامل لطاقات التقنية.
- مراجعة مستوى التقنيات المتاحة من حيث إمكانياتها وقدرتها على دعم أنشطة المنظمة مقارنة بالمستوى التقني المتجدد في مجالات نشاط المنظمة.
- مراجعة اقتصاديات استخدام التقنيات المتاحة وجدوى التحديث باستقدام تقنيات أكثر تطوراً.
- إعادة تصميم الحزمة التقنية Technological Package بحيث يتم استبعاد التقنيات غير المستخدمة أو المتقادمة وضم تقنيات أكثر تطوراً وتناسباً مع احتياجات المنظمة.
- اتخاذ إجراءات تدريب الموارد البشرية واستكمال المتطلبات المادية والتقنية اللازمة من أجل وضع التقنيات الجديدة في التطبيق.

6. مراجعة الهيكل البشري

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة وتقويم الهيكل البشري المتاح للمنظمة من حيث الأعداد وتناسبها مع حجم العمل ومتطلبات الأداء من ناحية، ومن حيث خصائص الموارد البشرية وتوافقها مع متطلبات المنظمة وطبيعة العمل بها.
- مراجعة نظم إدارة الموارد البشرية وتقويم فعالية الأنشطة المختلفة التي تباشرها الإدارة المسئولة عن استقطاب واختيار وتوجيه أداء العاملين

وتدريبهم وتقويم فعاليتهم في العمل ورسم برامج تنمية قدراتهم واستثمار خبراتهم ومعارفهم.

- مراجعة نظم تحديد وإدارة الأجور والمكافآت والمزايا المختلفة التي تقدمها المنظمة لحفز العاملين على تحسين الأداء، ومقارنتها بالمستويات السائدة في السوق، واتخاذ إجراءات إعادة تصميمها بما يكفل قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجاتها والاحتفاظ بهم.
- مراجعة خصائص الثقافة التنظيمية السائدة ومدى انفتاحها ومحاباتها لفرص المشاركة والانطلاق الفكري وحفز العاملين على الابتكار والمبادأة بالأفكار والمقترحات، والعمل على تطويرها لتكون أكثر جذباً للعناصر المتميزة من الأفراد ذوي المعرفة والخبرة والقدرة الذهنية العالية.
- إعادة تركيب هيكل الموارد البشرية بتحديد الأعداد والنوعيات المناسبة لاحتياجات العمل حالياً وفي المستقبل، واتخاذ الإجراءات لتنفيذ التعديلات المترتبة على ذلك.

7. مراجعة الهيكل المالي

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- مراجعة الهيكل التمويلي للمنظمة وتبين مدى اتساقه مع متطلبات النشاط وتوافقه مع الأسس السليمة في الإدارة المالية من حيث تناسب تكلفة الأموال مع العائد من توظيفها واستثمارها في عمليات المنظمة، ومدى التوازن بين المال المملوك لأصحاب رأس المال والأموال المقترضة، وقدرة المنظمة على الوفاء بالقروض وخدمتها مع عدم المساس بمستوى الربحية .
- مراجعة مستويات القيمة المضافة التي تحققها أنشطة المنظمة ومقارنة البدائل الهادفة إلى تعظيم هذه القيمة بالتركيز على الأنشطة الأكثر إنتاجاً للقيمة المضافة والتخلص من الأنشطة الأقل قيمة مضافة وإسنادها إلى جهات خارجية Outsourcing .
- إعادة هيكلة نظم الحسابات والإدارة المالية لتصبح قادرة على احتساب القيمة المضافة الاقتصادية Economic Value Added[EVA] واتخاذها أساساً في تقويم جدوى الأنشطة وطرق استخدام الأصول.

- مراجعة هيكل الاستثمارات التي تديرها المنظمة] أوراق مالية، عقارات، مساهمات في مشروعات أخرى...] وتقويم جدواها وإعادة تخطيطها.

8. مراجعة النظم الإداريـــــة

وتتجه عملية إعادة الهيكلة إلى تحقيق ما يلي:

- حصـر ومـراجعة مجموعـة الـنظم الإداريـة الأساسـية وتقويـم جدواهـا وفعاليتها في تيسير أعمال المنظمة، ومن أهم تلك النظم:

1. نظم التخطيط والمتابعة وتقويم الأداء.
2. نظم إدارة الأداء Performance management .
3. نظـــم المعلومـــــــات ودعــــم اتخــــاذ القــــرارات Decision Support Systems &nformation .
4. نظم الاتصالات Communication Systems .

إن المحصـلة الـنهائية لعمـلية إعـادة الهيكـلة بالمعـنى المـتقدم هـي تهيـئة المنظمة للانطلاق في اتجاه تحقيق " إدارة التميز " وذلك بتخليصها من معوقات الأداء وعـلاج مـا تعانيــه مــن أوجــه قصــور فــي هياكـلها البشـرية والماديــة والتـنظيمية، وإكسـابها قـدرات أعلى فـي تشـغيل المـوارد المـتاحة لهـا، وتحريـر قدرات العامـلين وحفزهم على استثمار طاقـاتهم الفكرية وتوظيـف خبراتهم في أداء أفضل يحقق للمنظمة قدرات تنافسية أكبر.

المهمة السادسة
تأكيد التوجه بالســوق

تنبع أهمية التوجه بالسوق من الحقيقة البسيطة أن السوق هو الحكم الأول والأخير على كفاءة المنظمة، وأن استمرارها في النشاط وتحقيقها لغاياتها وأهداف أصحاب المصلحة فيها تتوقف جميعاً على قبول السوق لما تنتجه من سلع وخدمات وتفضيله إياها عن منتجات المنافسين. ومن ثم تتطلب عملية التحول إلى " إدارة التميز" تطوير مفاهيم الإدارة وتأكيد توجهها بالسوق في كل ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات.

ويتبلور معنى التوجه بالسوق في الأسس التالية:

- تبدأ الإدارة من السوق بالتعرف على احتياجات العملاء المستهدفين وتفهم ظروف وأوضاع السوق وما يجري فيه من أنشطة المنافسين وغيرهم من أطراف لهم تأثير على فرص المنظمة في الوصول إلى العملاء. وبالتالي يجب التعرف بشكل مستمر ومنتظم على رغبات العملاء وآرائهم فيما تطرحه المنظمة من منتجات.
- تنتهي الإدارة بالسوق من خلال التعرف على مدى تقبل العملاء لما تقدمه لهم المنظمة من سلع أو خدمات، ومدى تميزها عما يقدمه المنافسون .
- الهدف الأساسي للإدارة هو تأمين مركز تنافسي متقدم والمحافظة على ولاء العملاء واستمرار تعاملهم معها، وكذا اكتساب شرائح جديدة ومواقع متقدمة في السوق باستمرار. من خلال تطوير منتجات وخدمات ترضي العملاء وتحقق رغباتهم وتطلعاتهم المتغيرة وتتفوق على المنافســين.
- تمثل معايير الطلب و العرض و قوى المنافسة و ظروف السـوق، المؤشرات الأساسية للتخطيط و بناء برامج العمل في منظمة الأعمال الساعية إلى " إدارة التميز"
- مواجهة تحديات الحاضر و الاستعداد للمستقبل تتطلب التخلي عن ممارسات و تجارب الماضي وابتكار أساليب ومداخل جديدة للوصول إلى السوق المستهدف.
- لا يكفي العمل على تحسين موقف المنظمة في الأسواق الحالية، و إنما ينبغي العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حالياً.
- لا يكفي وجود خطط وبرامج تسويق جزئية، و لكن المطلوب تنمية استراتيجية شاملة لتحقيق التفوق و السيطرة على الأسواق المستقبلة.

- أهميـة الإبـداع و الابـتكار لإعـادة صيـاغـة الصـناعة الـتي تنـتمي إليهـا المنظمة .
- أهمية التركيز على إبداع و تنمية القدرات المحورية Core Competencies لبنـاء القدرة التنافسيـة.
- الميزة التنافسية للمنظمـــة الحديثة هي أن تكون " منظمـة متمـيزة" و ليس مجموعـــة من المنتجات المتميزة.
- السوق المستهدفة لم توجد بعد ، أي أن مسئولية المنظمة أن تكتشف و تخلق السوق الذي يناسبهــــــا.
- البحث عن نصيب في الفرص التسويقية المستقبلة أهم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين.
- يسـتند الـتفوق التسـويقي إلى طاقـات الـبحث العـلمي و الـتطوير التقـني المتميز.
- يعـتمد الـتفوق التسـويقي عـلى إبداعـات و ابـتكارات المـوارد البشـرية المتميزة [بما فيهم المستهلكيـــن].

متطلبات النجاح في التوجه التسويقي للإدارة

يتطلب نجاح الإدارة في تأكيد توجهها بالسوق أن تباشر الأمور التالية والتي تسرع بتحولها نحو " إدارة التميز":

- إدارة المنافسة بمعنى تحديد الأهداف التنافسية ورصد المنافسين وتخطيط العمليات التسويقية برؤية واضحة لما يفعله الآخرون.
- إدارة النشاط التسويقي من منظور منفتح يرى السوق العالمي إطاراً رحباً تتعامل فيه المنظمة دون أن تنحصر بالضرورة في السوق المحلي المحدود.
- التعامل بفعالية مع السوق المحلي بمفهوم عالمي، والعكس تأكيد الهوية المحلية حين الانطلاق إلى الأسواق العالمية.
- تطوير أجهزة التسويق والبيع وتنمية قدرات القائمين عليها والتركيز على بناء اهتمامهم بالعملاء وتنمية وعيهم بمفهوم الخدمة Service Orientation .
- نشر فكر التسويق ومفاهيم إرضاء العملاء بين جميع العاملين في المنظمة وليس فقط أعضاء جهاز البيع والتسويق. إن الهدف أن يسود المنظمة وعملياتها جميعاً الفكر التسويقي المتحرر والمنطلق من رغبات العملاء.
- تنمية سياسات وآليات لضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتطويرها باستمرار، وسرعة الاستجابة لآراء العملاء.

التوجه بالسوق في النموذج الأوروبي لتميز الإدارة

إن سعي المنظمة لاكتساب الشروط المؤهلة للوصول إلى " إدارة التميز" يجعل التوجه بالسوق أحد أهم علامات الطريق أمامها حيث نجد أن نماذج التميز ومنها النموذج الأوروبي تركز على هذا التوجه التسويقي على النحو التالي:

- العميل هو نقطة البداية وهو نقطة النهاية.
- رغبات العملاء و توجهاتهم هي المحرك الأساسي لجهود و توجهات منظمة الأعمال.
- تقييم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات و خدمات منظمة الأعمال هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي.

وبالتالي، فإن تأكيد التوجه بالسوق وتثبيت الآليات اللازمة لتفعيله يعتبر أحد المتطلبات الضرورية للانتقال إلى مستوى " إدارة التميز".

المهمة السابعة
بناء نظام إدارة العلاقات مع العملاء

يتكامل مع المهام السابقة توجه الإدارة المعاصرة لبناء وتنمية علاقات مستمرة وفعالة مع عملائها تقوم بمقتضاها كافة أجزاء المنظمة بتنسيق أعمالها وفعالياتها من أجل تحسين خدماتها للعملاء وكسب رضائهم واستمرار علاقتهم بالمنظمة.

وقد تطورت في السنوات الأخيرة مجموعة مفاهيم وآليات تشكل قاعدة لمهمة إدارية جديدة هي " إدارة علاقات العملاء" Customer Relationship Management [CRM] والتي تعتمد إلى حد كبير على تقنيات الاتصالات والمعلومات لضمان التواصل والتفاعل المستمر بين المنظمة وعملائها.

ولا تتوقف اهتمامات " إدارة علاقات العملاء" عند الممارسات التقليدية من نوع الاستجابة إلى شكاوى العملاء أو تحقيق رضاهم عن طريق حل ما قد يواجهونه من مشكلات في استخدام المنتجات التي ابتاعوها من المنظمة مثل عملية رد المشتريات أو صيانة وإصلاح السلع إذا اصابها عطب، بل تتجاوز هذا المفهوم التقليدي لتصبح إستراتيجية كاملة تتعاون كل أطراف المنظمة في تنفيذها. وقد عرف بعض الكتاب هذه المهمة الجديدة على النحو التالي:[18]

"[It] is a business strategy the outcomes of which optimize profitability, revenue and customer satisfaction by organizing around customer segments, fostering customer-satisfying behaviors and implementing customer-centric processes. CRM technologies should enable greater customer insight, increased customer access, more effective customer interactions, and integration throughout all customer channels and back-office enterprise functions."

وتستطيع المنظمة الساعية إلى تطبيق مفاهيم وتقنيات " إدارة علاقات العملاء" من أجل الوصول إلى " إدارة التميز" تحقيق غايتها إذا استكملت المقومات التالية:

---

[18] Stanley A. Brown & Moosha Gulycz, Performance Driven CRM,Wiley,2002, p. xv.

1. تكوين رؤية Vision خاصة لتنمية العلاقات مع العملاء وإدماجها في الرؤية العامة للمنظمة، بمعنى أن تصبح إقامة وتنمية وإدارة العلاقات مع العملاء جزءاً لا يتجزأ من رؤية المنظمة وفلسفتها العامة.
2. ترجمة الرؤية إلى إستراتيجية تتكامل مع إستراتيجيات التسويق بالمنظمة لتحدد المداخل والآليات الأفضل التي تتبعها المنظمة في الوصول إلى عملائها والتواصل معهم وإدماجهم في نسيج تنظيمها وإشراكهم في عملياتها.
3. تحويل إستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء إلى مجموعة من البرامج والإجراءات التنفيذية، ووضع الآليات المناسبة لمتابعتها وتقويم فعاليتها.
4. التركيز على مجموعة الأنشطةذات التأثير الأكبر في تحقيق رؤية المنظمة فيعلاقاتها بعملائها وتوفير الموارد اللازمة لتنمية تلك الأنشطة واستمرارها.

وقد استثمرت كثير من المنظمات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة في بناء آليات الاتصال المستمر بالعملاء عبر شبكة الإنترنت، وقدمت كبرى شركات البرمجيات برامج تحقق هذا الغرض ومنها مثلاً شركة SAP التي تقدم ما يسمى CRM Portal أو بوابة إدارة العلاقات مع العملاء والتي تبدو المعلومات الأساسية عنها كما يلي:

mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM) is the only complete, customer-centric e-business solution. A solution that leads to satisfied and loyal customers. That contributes to competitive advantage and higher profits. With mySAP CRM, your people, processes, and information are seamlessly connected with customers -- throughout the entire value network. Creating customer-value leadership through:

- Innovative customer-focused products and services
- Superior customer-centric processes
- Lasting, profitable customer relationships

Consistent Information Across All Touch Points

The mySAP CRM Interaction Center enables you to interact with customers no matter how they contact you -- by telephone, fax, e-mail, or Web site. And you can use mySAP CRM with mobile devices such as laptops, cell phones, and PDAs. What's more, mySAP CRM gives your people role-based access to market data, analysis, applications, and

more. So employees in marketing, sales, service, and management have the information they need to build customer relationships.

Operational, Analytical, and Collaborative CRM

Operational CRM manages and synchronizes customer interactions in marketing, sales, and service. Analytical CRM helps you optimize information sources for a better understanding of customer behavior. Collaborative CRM lets you collaborate with suppliers, partners, and customers to improve processes and meet customer needs.

Covering the Entire Customer Interaction Cycle

With mySAP CRM, you're fully equipped to meet customer needs throughout all phases of the customer interaction cycle. From customer acquisition and multichannel sales to order processing and customer service.

ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات عن هذه التقنية بزيارة أحد المواقع التالية:

Customer Relationship Management (CRM) - Your key to higher profit & ROI
www.CRMCommunity.com FREE white papers, articles & news - Join now, it's FREE! Sponsored Link

Customer Relationship Management
The Customer Relationship Management Benchmarking Association (CRMBA™), an association
of professionals in the customer relationship management industry, is ...
www.crmba.com/ - 48k - Cached - Similar pages

CRM-Forum - The independent resource center for Customer ...
... Visitor Register Now, The independent resource
center for Customer Relationship Management, ...
Description: Focuses on CRM aspect of customer service. Resource site containing presentations, case studies,...
Category: Business > Business Services > Customer Management
www.crm-forum.com/ - 34k - 9 Jun 2002 - Cached - Similar pages

DCI's Customer Relationship Management Conference and Exposition
... You probably already know that implementing a Customer Relationship Management (CRM) solution is critical to your future success. ...
www.crmevent.com/ - 11k - 9 Jun 2002 - Cached - Similar pages

eaiQ: Independent resource for enterprise application integration ...
... eai.ebizq.net > crm integration. Customer Relationship Management
Integration. Customer Analytics Software: The Quest for Cohesion. ...
eai.ebizq.net/crm/ - 29k - Cached - Similar pages

destinationCRM - all business leads here
... Browse current news: Industry. ... Knowledge Management Magazine Archives. ...
Improve customer
relationships AND control costs: FREE White Paper Your Pricing Strategy ...
Description: Assisting in the development of customer-centric e-business initiatives and ventures in technology,...
Category: Business > Customer Service
www.destinationcrm.com/ - 69k - Cached - Similar pages

Customer Relationship Management Research Center - Index
... Customer Care Customer Care is a monthly column by CIO Senior Editor Alison
Bass about key issues surrounding customer relationship management. ...
www.cio.com/research/crm/ - 27k - 9 Jun 2002 - Cached - Similar pages

PeopleSoft | Customer Relationship Management
... Customer Relationship Management: PeopleSoft Customer Relationship Management
connects
people—customers, suppliers, partners, and employees—to business ...
www.peoplesoft.com/crm - 42k - Cached - Similar pages

SAP - mySAP CRM Home
... You Are Here: SAP.com > Solutions > mySAP CRM Home mySAP Customer
Relationship
Management. Marketing ... Sales ... Service ... Analysis. ...
www.sap.com/solutions/crm/ - 17k - 9 Jun 2002 - Cached - Similar pages

المهمة الثامنة
بناء نظام إعداد وتنمية الموارد البشرية

إن العمل من أجل تحقيق " إدارة التميز " يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمنظمة على مختلف المستويات. ويصبح تكوين وتفعيل وتنمية قوة العمل البشرية هو أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع التحول نحو" إدارة التميز " التي يجب أن تلقى اهتمام وعناية فائقة من الإدارة العليا. وتتبلور عناصر تلك المهمة الشاقة والخطيرة في محورين رئيسيين:

المحـــور الأول
معالجة أوجه القصور في نظام وممارسات إدارة الموارد البشرية

تعاني معظم منظماتنا من تدني أهمية وقصور فعالية إدارات الموارد البشرية بها، وتعود تلك الحالة لأسباب متعددة ينبغي العمل على علاجها والتخلص منها كمرحلة أولى في سبيل إعادة صياغة نظم وآليات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات " إدارة التميز". وتبدو أهم مظاهر الضعف والقصور المشار إليها على النحو التالي:

1. انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي في المنظمة .
2. تدني الموقع التنظيمي للوحدات المسئولة عن إدارة الموارد البشرية والانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغلي وظائفها .
3. النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجرد مجموعة من الإجراءات التنفيذية تطبيقاً لقوانين العمل ولوائح شئون العاملين .
4. انحصار نظم [لوائح] شئون الموارد البشرية في الأمور القانونية والتنفيذية المتعلقة بالشئون الوظيفية الروتينية دون التعمق في مسائل التخطيط والتطوير والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقات الإبداعية للعاملين .
5. افتقاد النظم المتكاملة لتحقيق الترابط والتجانس بين المهام والأنشطة المتصلة بتنمية الموارد البشرية .

6. افتقاد الرؤية المستقبلية للاحتياجات من الموارد البشرية وهيكل الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير التقني في مجالات الأعمال المختلفة
7. تخلف نظم معلومات الموارد البشرية وعدم الاستفادة الكاملة بالتقنيات الحديثة في تكوين قواعد معلومات متجددة لخصائص العاملين .
8. إهمال عمليات الاستقطاب والاختيار وحصرها في إعلانات الصحف وأساليب انتقاء غير علمية .
9. عدم العناية بإعداد أو تطبيق البنية الإدارية السليمة التي تبنى عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهمها :

- الهياكل التنظيمية المخططة بعناية والمتوافقة مع تطورات النظم الإنتاجية والتقنيـــة .
- بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام . [هي أساس كل القرارات المتعلقة بالفرد خلال حياته الوظيفية] .
- نظم تقييم الوظائف التي تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة وقيمتها المالية متمثلة في الأجر .
- نظم قياس وتقييم الأداء التي تتابع الأداء الفردي وتقدر جوانب الضعف والقوة فيه
- سياسات الموارد البشرية الواضحة المدروسة في مسائل الاختيار ، شغل الوظائف ، الترقية ، الحوافز ، تنمية مشاركة الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، تنمية العمل الجماعي ... وغير ذلك .

10. عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها :

- حصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التلقيني .
- إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال .
- إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمـــل Job Rotation ، الابتعاث إلى منظمات صناعية متطورة ، التكليـــف

بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين ، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة .

- الاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة

11. التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباتها، وضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة فيها لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة .

المحور الثاني
إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية

يدور المحور الثاني في هذه المهمة حول إجراءات إعادة صياغة توجهات ونظم وآليات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق ومتطلبات " إدارة التميز " وذلك وفق الرؤية التالية:

- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا في المنظمة بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسئولين عنها .
- إعداد إستراتيجية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة بحيث تحدد التوجهات الرئيسية في استقطاب وتكوين وتنمية العناصر البشرية الأفضل وفق طبيعة العمل واحتياجاته.
- ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى سياسات واضحة ترشد عمليات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، إدارة الأداء، تنمية الموارد البشرية وتعويضهم وصيانة مهاراتهم وتنميتها.
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات الأداء وتقنياته وتطوراته المتوقعة .
- مراجعة وتقويم هيكل الموارد البشرية الموجود بالمنظمة وفحص مدى كفاءة نظم وآليات إدارة الموارد البشرية في تكوين الهيكل الصحيح والمناسب لاحتياجات المنظمة ، وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة .

- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الأداء ومستويات الجودة المطلوبة .
- مقارنة نظم وآليات التعامل مع الموارد البشرية السائدة في المنظمة مع ممارسات المنظمات المماثلة أو المنافسة والمشهود لها بالتفوق والتميز في استقطاب العناصر البشرية المتفوقة.
- الاسترشاد بتوجهات نماذج " إدارة التميز " فيما يتصل بتفعيل ورفع كفاءة أساليب التعامل مع الموارد البشرية في إعادة صياغة سياسات ونظم إدارة الموارد البشرية.
- إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وتعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحسين كفاءتها وتحقيق التواصل الفعال طول الوقت بينها وبين الأفراد والجماعات العاملين بالمنظمة.
- إدماج مفهوم وآليات إدارة الجودة الشاملة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية.
- تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل ، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز .
- أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفة للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .

إن المدخل المقترح لبناء وتنمية نظم التعامل مع الموارد البشرية يتبنى مفهوماً إيجابياً يهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري بإطلاق الطاقات البشرية وزيادة ما تنتجه من القيمة المضافة بالنسبة للتكلفة المستثمرة فيها، ومن ثم فهذا المدخل يركز على تكوين المعارف والمهارات ، بناء نظم أداء عالية الكفاءة وبالتالي تخفيض التكلفة النسبية للمورد البشري من خلال زيادة كفاءته .

المهمة التاسعة
إعادة تصميم وتطوير حزمة التقنيات

تمثل التقنية أحد أهم محددات الكفاءة والتميز في المنظمات المعاصرة شريطة أن تكون مناسبة لاحتياجاتها ومتوافقة مع مجمل عناصرها ومعطياتها. فليس القصد أن تستخدم المنظمة التقنيات الأحدث بغض النظر عن جدواها وإمكانيات تفعيلها في ظروف المنظمة الخاصة. لهذا يكون من المهم أن تراجع الإدارة الساعية إلى التميز ما لديها من تقنيات ومدى استثمارها والعائد المتحقق منها، وكذا أهمية أو ضرورة التعديل والتطوير والتحديث في حزمة التقنيات المستخدمة في مختلف عمليات المنظمة. ويصبح المضمون الحقيقي لمهمة إعادة تصميم وتطوير الحزمة التقنية هو بالأساس تطبيق لمفاهيم وآليات فرع جديد ونام في الفكر الإداري المعاصر هو " إدارة التقنية " Technology Management والتي تطورت نتيجة الطفرات التقنية الهائلة التي تشهدها المنظمات المعاصرة وتحيط بها من كل جانب محققة لها إمكانيات ومميزات لم تكن متاحة أبداً من قبل.

وتتعدد صور التقنيات الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحوث و التطوير Research & Development الأمر الذي يجعل قضية " إدارة التقنية " تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة .

ومن أهم ما أفرزته التقنيات الجديدة من أوضاع لها تأثيرها البالغ في نظم الأعمال وتوجهات الإدارة المعاصرة ما يلي:

- ابتكار و تطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات و إدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع و الخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.

- ابتداع أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة و تأكيدها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها و حفظها و تداولها.
- ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، حتى أن نسبة عالية من المنتجات من السلع والخدمات أصبحت تنتج فور طلبها في مواقع الاستخدام مباشرة وفق الرغبات والمواصفات التي يحددها كل مستهلك (عميل) ودون تأثير يذكر على تكلفة الإنتاج وأسعار البيع.
- الوصول بالمنتجات إلى السوق العالمي بالمعنى الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة واختيار أمثلها بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلى في الوصول إلى المستهلكين من أقرب نقاط الإنتاج لهم.
- تعاظم الدور الذي تلعبه شبكة الإنترنت في تيسير المعاملات الاقتصادية في البيع و الشراء و تبادل المعلومات و تكامل الخدمات بحيث أصبحت التجارة الإلكترونية E-Commerce أو نظام الأعمال الإلكتروني E-Business من أساسيات العصر الجديد.
- التوسع في نظم الشراء و الإنتاج في الوقت الحقيقيJust-in-time و التخلص من أعباء التخزين سواء للمستلزمات أو المنتجات التامة، و تحقيق الارتباط الوثيق بين نظم الإنتاج و التداول للمنتجين و الموردين.
- اعتماد تقنية المعلومات و آليات الاتصالات الحديثة في تحقيق التواصل بين الشركات و بين العديد من مقاولي الباطنSub-Contractors والتوسع في نظام الإسناد إلى الغير Outsourcing لكثير من العمليات الإنتاجية والتسويقية بل و الإدارية، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الخدمات يتم تصميمها و تصنيعها وإنتاجها في مواقع مختلفة من العالم بحسب الكفاءة النسبية وتميز التكاليف، ثم يصير تجميعها وتوفيرها للعملاء في مواقع الاستخدام من خلال شبكات الاتصالات المستندة إلى الحاسبات الآلية.

مجالات اهتمام " إدارة التقنية "

تهتم إدارة التقنية بتخطيط برامج أساسية في توجيه استخدامات التقنية إلى ما يحقق أعلى قيمة مضافة والإشراف على تنفيذها، ثم متابعة وتقويم نتائج تلك

البرامج وموالاتها بالتحديث والتطوير بحسب تطور التقنيات ومعطيات ظروف المناخ المحيط والمنظمة ذاتها. إن الاستثمار في التقنية قرار تحفه مخاطر كثيرة ليس أقلها صعوبة تقدير العائد الاقتصادي من استخدام التقنية الجديدة، تعديل كافة مقومات وعناصر المنظمة للتوافق مع معطياتها، سرعة انتشار التقنية الجدية بين المنافسين الأمر الذي قد يضيع على المنظمة المزايا المستهدفة من الاستثمار فيها، و كذلك سرعة معدل التغيير في التقنية وظهور أجيال جديدة من التقنية تجعل ما تملكه المنظمة متقادماً Obsolete وأقل كفاءة في مواجهة المنافسين الذين يحصلون على الأجيال الأحدث. وبالنظر إلى خطورة وأهمية التعامل مع موضوع التقنية بهدف اختيار أنسبها وتعميق استخدامها وتحقيق العوائد الاقتصادية والإنتاجية و التسويقية المستهدفة منها، كان من الضروري ابتكار أساليب وآليات متطورة تحقق للإدارة السيطرة على هذا الجانب المهم والمؤثر في مدى نجاحها في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية. وتشمل اهتمامات إدارة التقنية المجالات التالية:

- رصد التقنيات المتاحة في مجال أنشطة المنظمة والتقنيات الصاعدة Emerging و متابعة سوق التقنية في العالم سواء في مجال النشاط الأساسي للمنظمة أو المجالات المكملة والمغذية.
- اختيار التقنية المناسبة من بين آلاف البدائل المتاحة.
- أسلوب اقتناء التقنية المرغوبة و مدى الاستثمار المناسب و مصدر تمويله، و المفاضلة بين الانفراد باقتناء التقنية أم مشاركة الآخرين وتوزيع الأخطار و الأعباء المالية بينهم.
- استيعاب التقنية المناسبة وإدماجها في نسيج التنظيم الإنتاجي و الإداري و البشري بالشركة المعنية.
- توظيف إمكانيات التقنية وتفعيل تطبيقها في عمليات الشركة.
- صيانة التقنية والمحافظة على إمكانياتها وتوفير مقومات استخدامها بكفاءة.
- تطوير وتحديث التقنية بالتوافق مع التطورات والتحولات التي تصيب قطاعات و تنظيمات الشركة المختلفة ونظم العمل بها، والتطور العلمي والتقني في مجال الصناعة المعنية والصناعات المتصلة.
- تقييم الأداء التقني و تقويم ما يترتب عليها من فوائد إنتاجية وتسويقية واقتصادية.

الأبعاد الرئيسية لمشكلة اختيار التقنية

تتأثر الإدارة في قراراتها بشأن اختيار التقنيات المناسبة بالعوامل المحورية التالية:

- الزمن و توقيت الاختيار والاقتناء والتطوير والاستبدال.
- التناسب مع طبيعة المنتجات المستهدفة.
- التناسب مع طبيعة العمليات الإنتاجية في نظام الإنتاج.
- التناسب مع باقي عناصر المنظومة الإنتاجية والإدارية .
- التناسب مع حالة السوق والمركز التنافسي لشركة وتوقعات العملاء ومستوياتهم التقنية.
- التطور المستمر والديناميكية في مستويات التقنية وأسعارها وشروط الحصول عليها ومتطلبات استيعابها واستخدامها.
- الآليات لمادية والمعلوماتية والبشرية اللازمة لاستخدام التقنية .
- عناصر التكلفة الاستثمارية والجارية في اقتناء التقنية وتشغيلها.
- لعوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المتوقعة، وآثارها في بناء وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

ولا يقتصر الاهتمام بإدارة وتخطيط التقنية على المستخدم المباشر للتقنية مثل إدارات التصميم والإنتاج والعمليات وغيرها من الإدارات ذات الطبيعة الفنية، بل يمتد الاهتمام بها ليشمل في الأساس الإدارة العليا المسئولة عن تحقيق الأرباح في نهاية الأمر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والبحث المستمر عن كل ما يحقق لها التفوق والتميز على المنافسين في السوق.

إن التعامل الصحيح مع قضية " إدارة التقنية" يراها في شكل منظومة متكاملة تتناول قضية التقنية في مجالات المنتجات الأساسية من سلع و خدمات وما يرتبط بها من معلومات و برمجيات يعبر عنها د. لطفي لويز[19] بمصطلحات منصة المنتجات العينية، ومنصة المنتجات المعلوماتية، ومنصة المنتجات البرمجاتية. كما تشمل " إدارة التقنية " أساليب تحقيق التكامل بين منصة العمليات ومنصة المنتجات ومنصات التقنية وتحديد المسار التقني، حيث أن الوصول إلى منتجات محددة لها مواصفاتها ومميزاتها وفق التصميم الفني لها

---

[19] 1 لطفي لويز سيفين ، إدارة التكنولوجيا ، من إصدارات الجمعية العربية للإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1999

[منصة المنتجات] يتطلب اختيار وتصميم سلسلة العمليات أو الأنشطة الإنتاجية المناسبة [منصة العمليات] لتنفيذ التصميم لتحقيق التميز التسويقي وإرضاء العملاء بشكل أكفأ وأسرع من المنافسين، وكذلك فإن تشغيل العمليات الإنتاجية يحتاج إلى تقنيات متناسبة مع طبيعة و مواصفات المنتجات ومتطلبات التنفيذ العيني للتصميمات [منصة التقنيات].

وبرغم وضوح ومنطقية الالتزام بتأكيد هذا الترابط والمحافظة عليه في كافة مراحل التعامل الإنتاجي، إلا أننا نلحظ إهدار الإدارة للفوائد العائدة منه والتجائها إلى استخدام تقنيات جديدة بدعوى أنها الأحدث دون التأكد من ترابطها مع منصة المنتجات أو منصة العمليات القائمة . كما قد تعمد الإدارة إلى إدخال منتجات جديدة لمجرد مجاراة المنافسين أو استجابة لضغوط مسئولي الإنتاج دون التحقق من توفر الترابط بين منصة المنتجات المعدلة و بين منصة العمليات أو منصة التقنية أو كليهما. وبذلك تتضح أهمية تخطيط عمليات الانتقاء التقني و الأساليب المختلفة لموازنة محفظة التقنية [أي الحزمة التقنية التي تقتنيها جهة معينة] .

خلاصـــــــــة

إن النتيجة الأساسية التي يمكن استنتاجها أن " إدارة التقنية " هي العمود الفقاري في عمليات التطوير و التحديث الإنتاجي. وإذا كان كثير من البحث والجهد قد انصرف في مصر للتفكير في قضايا التطوير التقني من زاويـــــــة دراسة مشكلات " نقل التقنية " Technology Transfer، فإن جهداً أكبر لا بد منه في مجال تقنين نظم وأساليب " إدارة التقنية " حيث لا فائدة ترجى من نقل تقنية متقدمة ثم العجز عن توفيقها في منصة متكاملة ومترابطة مع منصات المنتجات والعمليات في المنظمات المستوردة لها. إن كثيراً من حالات نقل التقنية تماثل عمليات استزراع الأعضاء في جسم الإنسان والتي لا بد من توفير كل الشروط الضرورية و اللازمة لتحقيق التوافق بين العضو المزروع وجسم المريض لضمان استمراره وإلا سوف يرفضه الجسم و يلفظه. إن إدارة التقنية هي الوظيفة الرئيسية في ظني التي يجب على الإدارة المصرية المعاصرة أن تهتم بها و توليها عنايتها حتى تستطيع بناء وتنمية قدرات تنافسية تواجه بها تحديات المنافسة الأجنبية المستندة إلى قواعد تقنية متفوقة.

إن " إدارة التقنية " بالمعنى السابق تتعدى مجرد شراء أو نقل التقنية إلى عمليات مهمة و مكملة هي:

1. تطبيع التقنية،أي تحقيق التوافق بينها وبين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية [Technology Adaptation].
2. تطوير التقنية،أي تجديد وتحديث التقنية والإضافة والتنمية بالتحسين والرفع[Technology Development].
3. تعميق التقنية، أي استخدام كافة إمكانات وقدرات التقنية المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة [Technology Intensification] .
4. ابتكار التقنية،أي إنتاج تقنية جديدة تماماً باستخدام الإمكانيات الذاتية والقدرات الذهنية للعاملين بالمنظمة [Technology Creation] .

المهمة العاشرة
بناء نظام إعداد وتنمية القيادات الإدارية

إنه من نافلة القول تكرار التأكيد على أهمية القيادات الإدارية الفعالة في تنشيط تحول المنظمة نحو " إدارة التميز " نظراً للتأثير الكبير الذي يمارسه القادة في باقي عناصر المنظمة. لذا ركزت كل نماذج التميز على أهمية القيادة الإدارية وأفردت لها مكاناً مهماً ضمن عناصر التميز وممكناته Enablers . ولقد رأينا أن إعداد منظمة للتحول نحو " إدارة التميز " يتطلب حشد كل الموارد وتوظيف كل الطاقات المتاحة لها وتوجيهها ناحية تحقيق إنجازات ترضي العملاء بالدرجة الأولى، ويتطلب هذا الحشد جهداً غير عادي من القادة الإداريين يفترض بالضرورة أنهم متوفرون بالمنظمة فعلاً. وكما ذكرنا في مقدمة هذا الدليل فإن المهام المختلفة الواردة به لا تتم تباعاً في تسلسل وإنما يتم تنفيذ أغلبها في تزامن وترافق، لذا نتصور أن عملية إعداد وتنمية القيادات الإدارية ستكون من المهام التي يتم الانتباه لها مبكراً ثم تستمر طوال فترة برنامج التحول وما يليه. إنها مهمة مستمرة ومتكررة طالما كانت المنظمة باقية.

والجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز. أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة والرؤساء، ولكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل وحسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم. وبهذا المعنى تصبح القيادة الإدارية مفهوماً أوسع نطاقاً وأكثر شمـــــولاً من المعنى الضيق الذي يرتبط في الأذهان حين الحديث عن القادة باعتبارهم " المديرين والرؤساء". والمعنى أيضاً أن يتوفر للمنظمة عدد وافر من أصحاب القدرات القيادية في مواقع العمل المختلفة ومستوياته المتعددة يباشرون تأثيرهم القيادي في تحويل خطط وبرامج وأهداف المنظمة وغاياتها إلى واقع مشهود وملموس.

إطار نظام متكامل لإعداد القادة

أولا : مفاهيم أساسية في إعداد القيادات

1. تحديد المجالات القيادية المستهدفة والمتناسبة مع متطلبات قطاعات المنظمة وأنشطتها المختلفة.
2. تحديد عناصر و مكونات الأعمال القيادية المطلوبة والتي تعكس ظروف الأداء وضغوط العمل وطبيعة الأفراد العاملين في المنظمة وأنواع النتائج والإنجازات المستهدفة.
3. تحديد الصفات الشخصية النفسية والاجتماعية والأنماط السلوكية المفضلة للقادة المستهدفين .
4. تحديد الخبرات الإدارية والقدرات الذهنية والمعرفية والتخصصات المهنية والتقنية للقادة المستهدفين.
5. تصميم برنامج لاختيار العناصر الصالحة والواعدة لمباشرة التأثير القيادي في مواقع العمل المختلفة وذلك منذ المرحلة الأولى لاتصالهم بالمنظمة أثناء عملية الفرز والاختبار للمتقدمين لشغل وظائف شاغرة بها، وأثناء مراحل العمل المختلفة من خلال عملية تقويم الأداء.

ثانياً : خطة إعداد وتدريب القيادات

يتم تصميم وتنفيذ خطة الإعداد والتنمية للقيادات المرشحة على عدة محاور كما يلي:

- الإعداد المعرفي، ويعنى بتزويد القادة المحتملين بالمعارف والاتجاهات اللازمة لمباشرة التأثير القيادي.
- التدريب المهاري، ويقصد إلى صقل المهارات القيادية وإتاحة الفرص للقادة المحتملين أن يباشروا في الواقع تجربة قدراتهم القيادية.
- التمكين، ويقصد به تخويل القادة المحتملين بالصلاحيات وتحميلهم مسئوليات تحقيق نتائج مستهدفة، وإطلاق حرية الحركة والتصرف لهم في علاقاتهم بالقائمين على أداء الأعمال المؤدية إلى تلك النتائج.

محاور الإعداد المعرفي

تسعى المنظمات عادة إلى تكوين القادة فيها بحيث تتنوع معارفهم وتتسع آفاق تفكيرهم وقدراتهم الفكرية من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات المتصلة بطبيعة العمل القيادي بشكل عام، وذات الاتصال بطبيعة عمل المنظمة وغاياتها الإستراتيجية وظروفها الذاتية بشكل خاص.

وتضم عملية الإعداد المعرفي المحاور التالية عادة:

1. محور المعرفة السياسية، ويهتم بتزويد الأفراد بالمعلومات الأساسية حول النظم السياسية المحلية والعالمية، وتمكينهم من الإحاطة بالظروف العامة في المجتمع وفهم حركة المتغيرات ودلالاتها بالنسبة للمنظمة.
2. محور المعرفة الإدارية، ويرمي إلى تزويد القادة المحتملين بالمفاهيم والتقنيات الإدارية الأساسية وتعريفهم بأدوات التحليل وأسس اتخاذ القرارات ومضامين الوظائف الإدارية الرئيسية من تخطيط ومتابعة وتقويم الأداء. كما يتم في هذا المحور تزويدهم بالمعلومات الأساسية عن السلوك التنظيمي وأدوات التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقواعد التوجيه الإيجابي والحسم الإداري من أجل تحقيق الغايات والأهداف المخططة.
3. محور المعرفة الاقتصادية، ويحاط القادة في هذا المحور بالمعلومات الأساسية عن النظم الاقتصادية وقوى العرض والطلب وتأثيرات السوق وحركة المنافسة في فرص المنظمة، كما يتم تزويدهم بمفاهيم أساسية عن الاستثمار ومقارنة النفقة والعائد ومعنى الجدوى الاقتصادية للمشروعات والمعاني المختلفة للتكلفة وأنواع ومستويات التكاليف في مجالات الأعمال المختلفة Cost Concepts and Cost Behavior .
4. محور المعرفة الثقافية، ويهدف هذا المحور إلى تثقيف القادة المحتملين وتوسيع آفاق معارفهم وتنشيط قدراتهم الذهنية من خلال تذوق الأعمال الأدبية والفنية، وإدراك قيمة الجمال ومفاهيم التنسيق والترتيب الفكري وما تؤدي إليه من قدرات أفضل في أداء الأعمال تحقق مستويات أعلى من الإتقان والجودة.
5. محور المعرفة التقنية،ويركز هذا المحور على الجوانب التقنية المتخصصة في عمل القادة المحتملين وتعميق فهمهم لتأثيرات التقنية ومتطلباتها، وزيادة حساسيتهم للتعامل مع التقنيات الجديدة .

محاور إعداد المهارات

لا يكفي توفر المعرفة على اختلاف مجالاتها لنجاح القيادات الإدارية في التأثير على الآخرين، ولكن يجب أيضاً أن يكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإتقان والجودة والفعالية يجعلهم نماذج تحتذى Role Models. ولذا يكون الجانب الثاني والمهم في برنامج إعداد القيادات هو التدريب على تكوين وصقل المهارات والقدرات القيادية والتي تتركز في مهارات ثلاث رئيسية:

1. **المهارة الفكرية Conceptual Skill، وهي القدرة على تصور المشكلات وجمع خيوطها، وترتيب العلاقات بين العوامل والمتغيرات، ورصد المشكلات التي تواجه العمل، والقدرة على التحليل والوصول إلى العلاقات بين الأسباب والنتائج.**
2. **المهارة الإنسانية Human Skill، وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة. وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية حيث لا يتصور نجاح القائد دون قبول العاملين له وإقبالهم على التعامل معه والاقتناع بقيادته.**
3. **المهارة الفنية Technical Skill ، وهي فهم طبيعة العمل المتخصص الذي يباشره القائد والعاملين معه، ومعرفة الأسس العلمية والتقنية له، مما يمكن القائد من مساعدة ومساندة العاملين معه في حل ما قد يواجههم من مشكلات فنية، كما أنه يدرك جوانب العمل المختلفة ومتطلباتها الآلية والمادية ويعمل على توفيرها في التوقيت الصحيح، الأمر الذي ييسر للعاملين معه تحقيق أهداف الأداء المنوطة بهم.**

المهمة الحادية عشر
بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات

تركز نماذج إدارة التميز على أهمية بناء وتنمية واستثمار علاقات المنظمة بكافة الأطراف في المناخ المحيط الذين تتعامل معهم و تستفيد من خدماتهم وإمكانياتهم. وهدف هذه العلاقات أن تحصل المنظمة على نتائج ما يتمتع به هؤلاء الأطراف من إمكانيات وقدرات توفر عليها ضرورة امتلاك قدرات مشابهة، كما تستطيع المنظمة أن تعوض ما لديها من قصور في الإمكانيات والموارد بما يملكه أطراف العلاقات.

وتتمثل أهم الأطراف الذين تسعى المنظمات عادة لتكوين علاقات وثيقة معهم فيما يلي:

1. الموردون Suppliers، الذين يوفرون للمنظمة ما تحتاجه من سلع وخامات ومعدات وغيرها من مستلزمات مباشرة الأنشطة وتنفيذ العمليات التي تقوم بها.
2. مقدمو الخدمات Service Providers، الذين يقدمون للمنظمة خدمات النقل، الصيانة، الاتصالات، الاستشارات على اختلاف مجالاتها، البحوث والدراسات،تدقيق ومراقبة الحسابات، الخدمات القانونية وغيرها من خدمات لازمة لأداء أنشطة المنظمة وتجد من الأفضل والأجدى الحصول عليها من مصادر خارجية متخصصة.
3. المصارف ومؤسسات التمويل Sources of finance،وتعتمد عليهم المنظمات في الحصول على التمويل اللازم سواء في شكل قروض وتسهيلات ائتمانية أو مساهمات في رأس المال، وفي كثير من الأحيان تلجأ المنظمة إلى مثل تلك المؤسسات المالية لمساعدتها في الحصول على أموال جديدة من مشاركين أو مساهمين جدد.
4. مراكز البحث العلمي والتطوير التقني R&D Institutions، والتي تمد المنظمة بالمساعدة العلمية والتقنية لحل ما قد يواجهها من مشكلات، أو لتطوير منتجاتها وتحسين مستويات الأداء ورفع الإنتاجية وتحقيق مزايا تنافسية تنعكس على موقعها في السوق.
5. المؤسسات والهيئات الحكومية Government Agencies والتي تتعامل معها المنظمة في مناسبات عديدة وتحصل منها على التراخيص اللازمة لمباشرة النشاط، كما تخضع لرقابة الكثير منها في مراحل مختلفة من عملياتها. وتمثل الجهات الحكومية بصفة عامة إما مصدر

مساعدة ومساندة للمنظمة، أو جهة رقابة وتهديد بعقوبات إن هي خالفت النظم أو تجاوزت الصلاحيات الممنوحة لها.

6. الهيئات والمنظمات المهنية، كالنقابات والاتحادات التي تمثل فئات العاملين وترعى مصالحهم.
7. الجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني والتنظيمات غير الحكومية NGO's ،وتسعى كثير من المنظمات إلى الارتباط بتلك المؤسسات والتنظيمات لكي تحقق من وراءها خدمات للمجتمع، ومن ثم تحصل على التقدير الاجتماعي المناسب الذي ينعكس على موقفها التسويقي.
8. المنافسون الحاليون والمحتملون Competitors ، وقد ترى المنظمة في أحيان ضرورة التحالف والتعاون مع فريق من المنافسين لتكوين تجمع أقدر على مواجهة المتغيرات أو التصدي لهجمة من منافسين أقوى، أو لحشد القوى والموارد للقيام بأعمال ابتكاريه وتطويرية لا يستطيعها أي منهم منفرداً وتعود عليهم جميعاً بالمنفعة إذ تؤدي إلى توسيع نطاق السوق وخلق فرص تسويقية أكبر يشارك فيها الجميع.

وفي جميع تلك الحالات السابقة وغيرها مما يعرض للمنظمات تكون المهمة الأساسية هي إقامة نظام يكفل أن تأتي هذه العلاقات محققة لأغراضها. وتتبع الإدارة الساعية إلى التميز منهجية الإدارة الإستراتيجية في إدارة العلاقات والتحالفات، بمعنى أن تتوفر العناصر التالية في نظام إدارة تلك العلاقات:

1. صياغة رؤية واضحة لأهمية بناء وتنمية العلاقات كجزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
2. تحديد للرسالة والأهداف الإستراتيجية التي تبتغيها المنظمة من وراء بناء وتنمية واستثمار علاقاتها وتحالفاتها مع أطراف مختلفين في المناخ المحيط.
3. تحديد قواعد المفاضلة والاختيار بين الأطراف المحتمل إقامة علاقات أو تحالفات معهم.
4. توضيح متطلبات إدارة العلاقات والأعباء التي تفرضها على المنظمة مقابل الفوائد المتوقعة منها.
5. بناء آليات عملية لرصد تطور العلاقات وتحليل نتائجها بالنسبة للمنظمة أولاً بأول، وبيان مدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها.
6. مراجعة وتقويم العلاقات القائمة في ضوء نتائج الرصد والتحليل، واتخاذ إجراءات إعادة هندستها [بالتطوير، التوسع، ضم أطراف جدد، إنهاء العلاقة].

المهمة الثانية عشر
إعداد وتشغيل نظم الاتصالات والمعلومات

تأتي المهمة الثانية عشرة في برنامج المدير الذكي للتحول نحو " إدارة التميز " لتعبر عن المضمون الحقيقي للإدارة التي تعتمد على الاتصالات والمعلومات باعتبارهما شرايين الحياة للمنظمة المعاصرة. وتهتم المنظمات باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحقيق فوائد متعددة تصب جميعها في تدعيم قدراتها التنافسية وتميزها على المنافسين في تقديم المنتجات والخدمات المتطورة إلى العملاء في وقت أسرع وبشروط أيسر ومن خلال منافذ وقنوات أقرب ما تكون للعميل.

والمهم في هذا الموضوع أن تعميق استخدام شبكات الاتصالات ونظم المعلومات المستندة إلى تقنيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية ليس هدفاً في ذاته، بل هو وسيلة نحو توفير المقومات التي تسمح للإدارة - حال استثمارها بكفاءة – من استيفاء شرط مهم من شروط " إدارة التميز " وهو " الإدارة بالحقائق والمعلومات "، وكذا تدعيم فرص مشاركة العاملين في حل المشكلات واقتراح الحلول واتخاذ القرارات. كذلك يحقق تعميق شبكات الاتصالات ونظم المعلومات تدعيم التوجهات الأساسية لإدارة التميز وهي:

- التوجه للمستقبل Future Orientation، إذ توفر شبكات الاتصالات ونظم المعلومات إمكانيات رصد المتغيرات وتوقع التحولات في ظروف الأعمال، ومن ثم يجري التخطيط والاستعداد للتعامل في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقة في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.
- التوجه للتكامل Integration And Networking ، حيث تتيح شبكات الاتصالات ونظم المعلومات لإمكانيات هائلة لتنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.
- التوجه للتطوير المستمر Continuous Improvement، ويتحقق ذلك بفضل المعلومات المتدفقة من مختلف قطاعات المنظمة ومن العملاء والمتعاملين، والرصد المستمر لحركة المتغيرات في الأسواق وتطورات

العلم والتقنية، مما يتيح للإدارة فرصاً متجددة للتحسين والتطوير في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات للارتفاع إلى مستوى تطلعات العملاء ومواكبة حركة السوق والتفوق على المنافسين..

- التوجه التقني Technology Absorption ، حيث تندمج تقنيات الاتصالات والمعلومات كعنصر رئيسي في البناء الإداري للمنظمة، وتباشر التأثير والتفاعل مع جميع عناصرها.

البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات

تتشكل البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات في المنظمات الحديثة من المكونات الرئيسية التالية:

- الحاسبات الآلية المنفردة أو المتجمعة في شبكات.
- قواعد المعلومات المتخصصة والمشتركة Shared.
- وسائل الاتصالات الصوتية، المرئية، والمرتبطة بالحاسبات الآلية.
- شبكات تبادل المعلومات الداخلية Intranet .
- شبكة الإنترنت.

غايات ونتائج تطوير نظم الاتصالات والمعلومات

تستهدف الإدارة غايات مهمة من وراء تطوير وتفعيل شبكات الاتصالات ونظم المعلومات الشاملة، كما يترتب على التشغيل السليم لتلك الطاقات الاتصالية والمعلوماتية نتائج وآثار تمس كيان المنظمة كلها. وتتركز تلك الغايات والنتائج فيما يلي:

1. تحقيق الربط الآني Online بين جميع قطاعات المنظمة ومواقع العمل بها مهما تباعدت المسافات واختلفت نظم التوقيت.
2. توفير التنسيق والتفاعل الآني في كافة مسائل التخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه الموارد نحو أفضل الاستخدامات.
3. تحقيق الاستجابة الفورية Instantaneous لطلبات العملاء وتحولات السوق، أي التحول للعمل في الوقت الحقيقي Real Time وتجنب فترات التأخير وطول الانتظار وتعطل العمليات.

4. تحقيق إمكانية العمل على مدار الساعة بمنطق 7x24 حيث يمكن استمرار العمل لمدة 24 ساعة يوميا 7 أيام أسبوعياً مما يزيد في الطاقات الإنتاجية ويعظم فرص الاستفادة منها.
5. التحرر من قيود المكان والزمان حيث تستطيع المنظمة تقديم منتجاتها [السلع والخدمات] إلى كل من يطلبها أياً كان موقعه وذلك من خلال التجارة الإلكترونية وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت.
6. تمكين المنظمة من التواصل والتشابك Networking مع الموردين وتطبيق سياسة الشراء والإنتاج في الوقت Just-in-time مما يخفض الاستثمارات المجمدة في المخزون السلعي الكبير من الخامات ومستلزمات الإنتاج، كما يجعل البيع مباشرة إلى الموزعين ومنافذ التوزيع ويخفض أو يلغي الاحتياج إلى احتفاظ المنظمة بمخزون من السلع التامة.
7. تحقق تقنيات الاتصالات والمعلومات إمكانيات هائلة للتنويع والتطوير في تصميم المنتجات بحسب رغبات العملاء في نفس الوقت الذي يتم تطبيق تقنية الإنتاج الكبير على خط الإنتاج Mass customization وذلك باستخدام وسائل التصميم والإنتاج المستندة إلى الحاسب الآلي CAD/CAM .
8. تطوير كافة نظم العمل في مختلف قطاعات المنظمة والتحول بالتالي إلى المنظمة الإلكترونية E- Organization التي تتحرر من قيود المعاملات الورقية وقيود المكان وتنطلق في عملياتها عبر الإنترنت والإنترانت محققة مستويات أعلى من الإنتاجية والقيمة المضافة والربحية.

ولقد تطورت نظم الاتصالات والمعلومات ويوجد في التطبيق الآن برامج للحاسب الآلي Software تحقق التنسيق الفعال والآني بين مختلف عمليات المنظمة وتتيح للإدارة رؤية كاملة لمواقف العمليات المختلفة ونتائجها وتأثيراتها على باقي العمليات. من هذه البرامج ما يعرف باسم " تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning[ERP] " ، ومن أشهر تطبيقات هذا البرنامج ما أنتجته شركة SAP الألمانية والذي يمكن الإطلاع على مواصفاته بزيارة موقع الشركة على الإنترنت www.sap.com .

المهمة الثالثة عشر
إعداد وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي

لقد نشأ الاهتمام بتطوير نموذج أشمل لتقويم أداء المنظمات نتيجة القصور في نظم التقويم الشائعة وأهم مظاهر هذا القصور ما يلي:

- الاعتماد الأساسي على تقييم النتائج المالية للمؤسسات، وإهدار جوانب أخرى مهمــة في أداء المنظمات.
- الانحصار في تقييم النتائج المالية عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحاضرة أو التطورات المستقبلة.
- التأخير في الكشف عن مشكلات الأداء ومن ثم افتقاد القدرة على منع الأخطاء والمشكلات قبل وقوعها.
- الفشل في توفير المعلومات اللازمة في التوقيت السليم المساندة للإدارة في اتخاذ القرارات الضرورية لعلاج أزمات ومشكلات الأداء ومنع تكرارها.
- عدم العناية بتقييم الأصول غير الملموسة للمنظمات والتي تزيد أهميتها الآن عن الأصول المادية الملموسة،فضلاً عن عدم وجود معايير لقياسها ضمن النظم المحاسبية و المالية التقليدية.

وثمة أمثلة متعددة تكشف عن مثالب نظم تقويم الأداء المستندة إلى الفكر المحاسبي التقليدي وذات البعد الأوحد [البعد المالي] منها حالة شركة Xerox حين فشل نظام التقويم المالي في الكشف عن مشكلات السوق والتنبوء بالأوضاع المستقبلة، وبالتالي وعلى الرغم من احتكار XEROX سوق آلات التصوير للفترة 1955 حتى 1975، ورغم تحقيق الأرباح ونمو المبيعات، كان السوق يتحول تحت ضغط ارتفاع تكاليف الإيجار للآلات وكثرة الأعطال لتكتشف الشركة فجأة أنها فقدت سيطرتها على السوق ولم تعد هي الشركة الأولى بعد أن أزاحتها الشركات اليابانية عن مركز الصدارة.

التقويم المتكامل شرط لتحقيق إدارة التميز

تركز " إدارة التميز" على مفاهيم وأسس إدارية حيوية تجعــل التقويم المتكامل للأداء على مستوى المنظمة ضرورة لا يتحقق التميز بدونها. وفــي

ضوء الأفكار الأساسية لإدارة التميز اتجه الفكر الإداري المعاصر لتطوير نظم لتقويم الأداء تراعي المتطلبات التالية والنابعة من مفهوم التميز:

1. أهمية الرصد والتقويم الفعال للنتائج التي تحققها المنظمة ومدى توازنها من وجهة نظر أصحاب المصلحة Stakeholders .
2. الرصد والتحليل والتقويم الفعال لمدى تكامل وتناسق عمليات المنظمة وقدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي ترضي العملاء [الخارجيين والداخليين] وتستجيب لمتطلباتهم.
3. الرصد والتقويم الفعال لأساليب استخدام الموارد المتاحة للمنظمة وكفاءة الإدارة في توظيفها بما يحقق الغايات والأهداف المرجوة.
4. الرصد والتقويم المستمر لكفاءة المنظمة في بناء واستثمار العلاقات مع أطراف المناخ المحيط ممن تعتمد المنظمة على مساندتهم في تحقيق أهدافها.
5. تقويم ما تقوم به المنظمة من أنشطة البحوث والتطوير ومدى الاستفادة من نتائجها، ودرجة انفتاح المنظمة للتعلم من خبرات وتجارب الآخرين وقدرتها على تهيئة ثقافة تنظيمية محابية للتعلم واستثمار مصادر المعرفة الداخلية والخارجية.

إن هدف " إدارة التميز " الرئيسي أن تحقق الربط والتوافق بين أوضاع وظروف ومتطلبات المناخ الخارجي وبين إمكانيات وفعاليات المنظمة وما يجري في مناخها الداخلي. ولا يمكن تحقيق هذه الغاية دون التعرف المتواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المنظمة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية. لذا كان من الضروري أن يكون نظام التقويم المؤسسي الشامل قادراً على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة لمتطلبات المناخ الخارجي [السوق، العملاء، المنافسين...]، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح. وبذلك يكون نظام التقويم أقرب إلى عملية المتابعة والتصحيح المستمر لمسار الأداء منه إلى فكرة الرقابة بعد والفحص بعد انتهاء الأداء.

The Balanced Scorecard[20] نموذج بطاقة النتائج المتوازنة

ابتكر Kaplan and Norton طريقة التقويم المسماة " بطاقة النتائج المتوازنة " في مقال نشر عام 1992 بمجـلة Harvard Business Review وقد أثار المقال اهتماماً واسعاً وتطورت الفكرة لتصبح أحد أهم تقنيات الإدارة المعاصرة. وفيما تعريف بالفكرة كما وردت في أحد مواقع الإنترنت المهتمة بهذا الموضوع[21]:

We mean that Balanced Scorecard gives companies and organizations the decision support they want and need at the right point in time.

Unfortunately, the majority of companies and organizations still hold the delusion that they can monitor the organization with budgeting and other traditional methods. It is time to acknowledge that without modern methodologies to run and monitor their organization, these companies face the risk of falling behind and loosing competitive advantages when compared to their competitors.

The competent personnel of today demand a different form of steering than giving orders. As the development goes towards knowledge based organizations and organizational forms based on networks, it isn't enough to state what you are planning to do. You have to show what you want to achieve in order to create spontaneous work in that direction. Consequently, managers today look for new ways to describe and steer their business. One methodology that has already reached a major break through today, in Sweden as well as internationally, is the Balanced Scorecard.

What is the Balanced Scorecard?

Balanced Scorecard is a methodology developed by Mr. Kaplan and Mr. Norton (the methodology was presented for the first time in Harvard Business Review in 1992), which aims to steer a business with the help of measures beyond the traditional, financial measures. Rather than simple following up on what has already happened, you want to be able to steer the business in a more forward-looking manner. With the Balanced Scorecard you get the possibility to navigate the business from different perspectives and time dimensions. In this way, you can create an understanding for the whole picture within the organization. In principle, the Balanced Scorecard is about:

- giving a strategic direction to the business navigation
- getting a more relevant and structured navigation
- giving a clear picture to everyone about the purpose of their performance

---

[20] Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard,Boston,Massachusetts:1996.

[21] www.qpronline.com

- raising respect for the notion that not everything that exists is money; everything does not generate further revenue - enabling discussions on how investments in e.g. keep-fit measures and the environment give future dividends
- complementing traditional accounting with non-financial information – presenting and steering the intellectual capital or e.g. environmental effects

What does a scorecard look like?

The scorecard can be seen as a pyramid breaking down the vision in smaller pieces.

Vision: The overall goal that the company has. It describes to where the organization is heading. What do we want to accomplish?

Strategy: Describes how we get there and how we use the resources in the company to achieve the vision. How do we get there?

Perspectives: Describe the areas that we should focus on to reach the defined company strategies. Which perspectives should we focus on?

Critical Success Factors: Describe what is critical for us to perform well. What do we have to do well?

Measures: Describe what we should measure to secure the critical success factors. How do we measure that we are doing well?

Action Plans: Describe what steps should be initiated to be able to achieve our goals. What do we have to do?

السمات المميزة لبطاقة النتائج المتوازنة

- يقدم هذا النموذج تقويماً لأداء المنظمة يتلافى أوجه القصور في نظم التقويم التقليدية السابق بيانها حيث يتميز بما يلي:
- الارتباط باستراتيجية المنظمة، حيث تتم ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقويم، وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الأداء للوصول إلي تلك النتائج.
- عرض نتائج البيانات المالية [تصور الماضي] وكذلك تقويم محركات الأداء Performance Drivers [وهي تعبير عن الأداء المستقبل]، ومن ثم تحقيق التوازن بين أهداف الأجل القصير وأهداف الأجل البعيد.

- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه Steer الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- توفير آلية للاتصالات، تبادل المعلومات، التعلم وليس أداة للضبط وتقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي.
- التوازن بين المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقدير الشخصي.
- تعدد أبعاد التقويم حيث يتعامل النظام مع الأبعاد الأربعة التالية:

1. التقويم من وجهة نظر العملاء الخارجيين The Customers Perspective
ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:
   - كيف يرى العملاء المنظمة ومدى رضائهم عن خدماتها لهم؟ .
   - هل نجحت المنظمة في مواجهة المنافسين؟ .
   - هل يتوقع استمرار المنافسين في السوق مع المنظمة؟ .

2. التقويم المالي The Financial Perspective
ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:
   - هل حققت المنظمة المنافع والنتائج التي ترضي أصحاب المال؟ .
   - موقف المنظمة في سوق المال؟ .

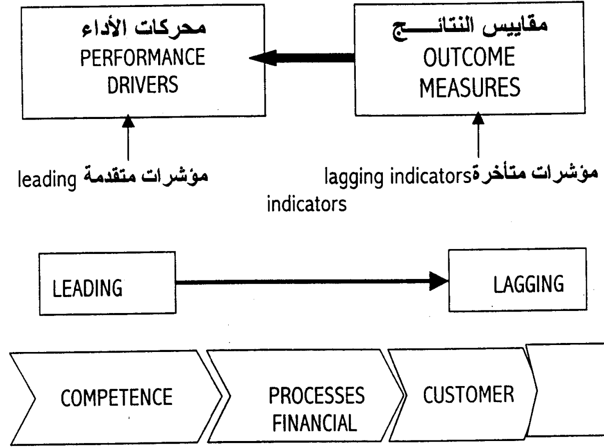
3. تقويم العمليات Internal Business Processes Perspective
ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:
   - ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة؟ .
   - ما هي مجالات التحسين والتطوير في العمليات؟ .
   - كيف يتم ترشيد التكاليف؟ .
   - ما هي العمليات المحورية Core Competencies ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء وميزاتها التنافسية؟ .

4. تقويم التعلم والنمو Learning and Growth Perspective
ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:
   - كيف يمكن زيادة القيمة المضافة؟ .
   - هل لدى عناصر المنظمة القدرة على الابتكار ؟ .
   - كيف يتم بناء وتنمية الميزة التنافسية؟ .
   - هل لدى عناصر المنظمة القدرة على التعلم؟ .

وثمة ملاحظة مهمة هي التشابه التام بين بطاقة النتائج المتوازنة BSC وبين عناصر نظامي التمـــــيز الأوروبي والأمريكي.

وتتضح هذه الخصائص من ملاحظة الشكل التالي:

تضم القائمة نوعين من المؤشرات



شكل رقم 1 عناصر بطاقة النتائج المتوازنة

يوضـح الشـكل أن فـي كـل مـن الأبعـاد الأربعـة للـبطاقة يـتم تحديـد نوعيـن مـن المقاييس:

1. مقاييس أهداف الأداء [يشار إليها بالمؤشرات المتأخرة Lagging]:

- تقيس الوقت، الكميـة، الجودة، التكلفة، الحمـاس مـن مـنظور طـرف معين في كل مرة.

2. مقاييس مؤشرات الأداء [يشار إليها بالمؤشرات المتقدمة Leading]:

- وهي مقاييس للأداء الفعلي يمكن منها استنتاج مدى تحقق أهداف الأداء.

وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدد الإدارة أهداف ومؤشرات الأداء التالية من منظور العملاء:

أهداف الأداء	مؤشرات الأداء
1. تطوير منتجـــــــــات جديدة. 2. الاستجابة الفورية لطلبات العملاء. 3. توطيد العلاقات مع العمـــــــلاء.	1. نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات. 2. نسبة المبيعات من المنتجات المملوكة للمنظمة إلى إجمالي المبيعات. 3. معدل وقت التسليم بالنسبة لما يفضله العملاء. 4. نصـــيب كـــبار العمـــلاء مـــن إجمـــالي المبيعات.

وقد اتسع نطاق التطبيق لنظام بطاقة النتائج المتوازنة وتعددت مواقع الإنترنت التي تطرح نماذجها وتقدم خدمات استشارية بشأنها، ومنها المواقع التالية:

http://www.bscol.com/
http://www.bsc4gov.com/
http://www.bettermanagement.com
http://www.activestrategy.com/

كما حدث تطور جديد في طرح هذه التقنية وذلك بتأكيد الروابط بين فكرة "بطاقة النتائج المتوازنة" [Balanced Scorecard[Bsc وبين البناء الإستراتيجي للمنظمات حيث يؤكد Kaplan و Norton في كتاب حديث لهما[22] أن بطاقة النتائج المتوازنة هي الأداة المثلى لمساعدة الإدارة في تحقيق أهم هدفين لها وهما :

[22] Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization, Boston, Massachusetts: 2001.

- التوفيق Alignment بين عناصر المنظمة وتنسيق جهودها في اتجاه الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز Focus على عناصر الأداء المحققة للأهداف الإستراتيجية والمتوافقة مع متطلبات المناخ الخارجي.

ومن ثم تحولت " بطاقة النتائج المتوازن" من مجرد أداة لتقويم ألداء المؤسسي متعدد الأبعاد إلى أداة للإدارة الإستراتيجية حققت بموجبها منظمات كثيرة نتائج باهرة نتيجة تطبيق المبادئ الأساسية التالية:

1. تحويل إستراتيجية المنظمة إلى إجراءات تنفيذية
2. توفيق عناصر المنظمة مع متطلبات الإستراتيجية
3. إدماج الإستراتيجية في اهتمامات كل فرد بالمنظمة
4. تحويل بناء الإستراتيجية إلى عملية مستمرة
5. استثمار القيادة الإدارية في دفع وتحريك عوامل التغيير

المهمة الرابعة عشر
بناء وتنمية وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة

إن بناء وتشغيل نظام لإدارة الجودة الشاملة هو بمثابة القلب من نظـــم " إدارة التميز"، فقد رأينا أن الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة كان الرغبة في تأكيد وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. وفي جميع الحالات التي تقدم فيها جوائز التميز نجدها مترافقة مع الجودة الشاملة. ولعل المقتطفات التالية من نظام جائزة كندا للتميز يوضح تلك العلاقة العضوية بينه وبين إدارة الجودة الشاملة:



The *Canada Awards for Excellence* are our country's awards for recognizing outstanding achievement. The Canadian Government has entrusted the National Quality Institute with the administration of the program. The *Canada Awards for Excellence* are adjudicated against NQI Criteria:

Quality Award

• For Public Sector organizations this award is adjudicated against the *Canadian Quality Criteria for Public Sector Excellence.*

• For Private Sector businesses this award is adjudicated against the Canadian Framework for Business Excellence - Strategic Quality Approach.

Healthy Workplace Award

• This award is adjudicated against the *Canadian Healthy Workplace Criteria*.

تكاد العبارات السابقة تستخدم " التميز" و" الجودة" باعتبارهما مترادفين. ومن هنا يصبح تصميم وتشغيل نظام لإدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في التحول نحو " إدارة التميز " واستكمال متطلباتها.[23]

---

[23] يراجع الفصل الثاني لمزيد من التفاصيل حول برنامج العمل لإقامة نظام إدارة الجودة الشاملة.

المهمة الخامسة عشر
بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر

يتحقق مستوى " إدارة التميز" إذا توفرت للمنظمة إمكانيات التطوير المستمر في العمليات والمنتجات ونظم العمل بها وآليات التعامل مع العملاء وأطراف المناخ الخارجي. ولا يأتي التطوير المستمر من فراغ، بل ينبع من المصادر الجوهرية التالية:

- التوجهات الإستراتيجية للمنظمة متمثلة في رسالتها ورؤيتها المستقبلية والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها والتي تستوعب التطوير والتحديث باعتبارهما من المقومات الأساسية للمنظمة.
- البناء التنظيمي المرن الذي يتيح الفرص لأفراد وجماعات العمل بالمنظمة للإبداع في الأداء وابتكار وسائل جديدة ومنتجات متطورة لإرضاء رغبات العملاء، ويحفز العاملين ويكافئهم على المبادرة والابتكار.
- ثقافة المنظمة التي تحابي الإبداع والابتكار وتشجع قيم التطوير والتحديث وقبول التغيير والمبادرة إلى التعامل مع المتغيرات وتحمل المخاطر في سبيل تحقيق مستويات الأداء الأعلى.
- أنماط القيادة الإدارية التي تحفز العاملين على التقدم باقتراحاتهم ومبتكراتهم وتكافئهم على الجيد منها وتضعه موضع التطبيق.
- توجهات الإدارة العليا وقبولها لمفهوم تمكين العاملين ومنحهم حرية الحركة واتخاذ القرارات وتشكيل أنماط الأداء بحسب متطلبات الموقف، مما يحفزهم على إعمال الفكر وإطلاق طاقاتهم الذهنية.

الركائز الأساسية في نظام التطوير المستمر

سيكون مطلوباً من المدير الذكي الساعي إلى تحقيق " إدارة التميز " أن يهيئ الركائز الأساسية التالية حتى تتحقق للمنظمة فرص تفعيل عمليات التطوير المستمر:

1. نظم فعالة للمعلومات ترصد المتغيرات في الأسواق، وتطورات التقنية ومستحدثات العلم، وممارسات المنافسين واتجاهاتهم للتطوير والابتكار، فضلاً عن رغبات العملاء وآرائهم وتقويمهم لمستوى خدمات المنظمة والشكاوى التي تصدر منهم بحق المنظمة أو منتجاتها أو العاملين بها.

2. نظام فعال ومتطور لإدارة الموارد البشرية يستطيع التمييز والكشف عن العناصر البشرية المؤهلين لممارسة الابتكار والتجديد والتطوير بما يتوفر لهم من القدرات الفكرية والذهنية والمهارات والخبرات التقنية والعلمية، فضلاً عن الحماس والتحفز والميول المحابية للإقدام وحب التغيير وعدم الركون للمعتاد أو الخوف من الجديد.
3. قدرات مالية وإنتاجية تسمح بمباشرة أعمال البحوث والتطوير R&D وفق توجهات إستراتيجية وخطط وبرامج مدروسة تخرج بها من نطاق العمل العفوي أو العشوائي إلى مجال الابتكار المنظم.
4. نظم للحوافز تشجع الأفراد والجماعات على التفكير والاقتراح والابتكار وتجعل لهم نصيب فيما يتحقق من إنجازات تقنية وعلمية وما يترتب عليها من أرباح وعوائد اقتصادية ومالية.

خاتمـــــــــــة

عرضنا في هذا الفصل لمفاهيم ونماذج " إدارة التميز " وأوضحنا العناصر الأساسية التي تتكون منها هذه النماذج والمتطلبات الإدارية والتنظيمية لتفعيلها على أرض الواقع. وقد استعرضنا ثلاثة نماذج للتميز هي النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي والنموذج الياباني المعروف باسم رائد الجودة الأمريكي Deming ، ومنها تبين التشابه الكبير بين المفاهيم والأسس التي تقوم عليها هذه النماذج. كذلك أوردنا دليل العمل للمدير الذكي الذي يرغب في إقامة البنية الأساسية لإدارة التميز وتحقيق الشروط المؤهلة لها. وفي جميع الأحوال اتضحت الحقائق التالية التي تمثل لب الموضوع كله:

1. أن التميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لنفس العملة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة شرط لتحقق التميز، وفي نفس الوقت فإن تحقق التميز دليل على نجاح إدارة الجودة الشاملة.
2. أن التميز يتحقق بالمجهود الشاق الذي يبذله جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم، وإن كانت الإدارة العليا تتحمل جانباً مهماً من مسئولية التخطيط والإعداد والريادة من أجل حفز وتشجيع وتنسيق جهود باقي العاملين.
3. لا يعني الوصول إلى مرتبة التميز انتهاء المعاناة بل الحقيقة أن المنظمة التي تصل إلى مرتبة التميز تواجه مشكلات المحافظة على هذا المستوى

وتدعيمه وتجنب الانحدار مرة أخرى إلى مستويات الأداء الأقل، أخذاً في الاعتبار أن المنافسين يجاهدون أيضاً لتجاوز المستوى الذي حققته المنظمة ومن ثم تصبح في حالة استنفار دائم.

4. التميز مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزؤ، بمعنى أنه لا يتصور أن تكون منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى. إن التوازن والتشابك سمتان أساسيتان في نماذج التميز مما يقطع بضرورة تعادل مستويات الأداء في مختلف قطاعات المنظمة ومستوياتها حتى يتحقق التميز على المستوى العام.

5. تبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وعلى سبيل التحديد من التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المحتملين، وتتواصل الرحلة بالعمل الدائب على الوفاء بتلك الرغبات واسترضاء العملاء الحاليين وإغراء المزيد من العملاء المرتقبين للتعامل مع المنظمة. وتنتهي رحلة البحث عن التميز حين يصدر الحكم النهائي من العملاء بإعلان رضائهم عن مستوى منتجات وخدمات المنظمة، وموافقتهم على استمرار العلاقات بينهم وبينها.

6. لضمان تحقيق التميز والمحافظة عليه باستمرار لا بد من توازن المنافع التي تتحقق لأصحاب رأس المال، العاملين وأفراد الإدارة، العملاء والمتعاملين مع المنظمة، أطراف وهيئات المجتمع ككل.

7. ينمي السعي للوصول إلى مستوى " إدارة التميز " قدرات مهمة في إدارة المنظمات ويثير فيها الرغبة لتطبيق منهجيات إدارية متفوقة أهمها التقنيات التالية:

- الإدارة الإستراتيجية Strategic Management
- القياس المرجعي Benchmarking
- التقويم الذاتي Self-assessment

الفصل الثاني
إدارة الجودة الشاملة أساس التميز

المحور الأول
مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
ومقوماتها الإدارية والتنظيمية

مقدمـــــــة

" إدارة الجودة الشاملة" Total Quality Management[TQM] تعبير شاع في أدبيات الإدارة المعاصرة ويعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في كافة المنظمات، وأصبح من معايير تقويم الإدارة والحكم على كفاءة المنظمات.

وتتعـــــدد أسبــــــاب اهتمـــــــام منظمــــــــات الأعمـــــــــال Business Organizations والمنظمات العامـــــة Public والحكومية بصفة عامة Government Organizations بقضايا الجودة الشاملة، ولكنها تتركز في مجموعة الأسباب التالية:

1. التطورات التقنية والعلمية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمراً ممكناً مما لا يستساغ معه ممارسة العمليات الإنتاجية والإدارية عموماً بذات الأساليب التقليدية التي كانت تفتقد عنصر الجودة بالقدر الكافي.
2. اشتداد الضغوط التنافسية وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على اجتذاب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق التي تتسع بدرجات هائلة باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات من ناحية، كما تتطور وتتسع بزيادة مستويات جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات المتميزة.
3. التركيز في مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على أهمية احترام العملاء Customers الذين تتعامل معهم المنظمات، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم منتجات وخدمات متميزة وعلى جودة عالية إلى العملاء الحاليين لإرضاء رغباتهم، وكذا لاجتذاب العملاء المرتقبين.
4. ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة، مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.

وتتجه المنظمات العامة [الحكومية] في معظم دول العالم الآن إلى تطوير نظمها وإجراءاتها وتحسين مستويات خدماتها للمتعاملين معها من أجل تحقيق الغرض من تواجدها وهو خدمة المواطنين وتأكيد فرص التنمية الشاملة في المجتمع وتوفير أفضل الظروف لاستثمار طاقات المجتمع بما يعود بالخير على أفراد المجتمع جميعاً.

التساؤلات الأساسية في قضية الجودة

تواجه الإدارة المعاصرة مجموعة الأسئلة المهمة التالية التي لا بد لها من الإجابة عنها حتى تجد طريقها نحو تحقيق أهدافها:

- ما المقصود بالجـــــــــــــــودة؟ .
- ما هي فكرة الجودة الشاملـــــــــــــــة؟ .
- ما المعنى الذي يشير إليه تعبير " إدارة الجودة الشاملة"؟ .
- ما علاقة هذا المفهوم بقضية تطويـــــر الأداء الإداري؟ .
- كيف تطبق المنظمـــات أسلوب " إدارة الجودة الشاملة"؟ .
- ما هي المقومات الإدارية والتنظيمية والبشرية الضرورية لفعالية أسلوب " إدارة الجودة الشاملة"؟ .

إن الإجابة عن هذه التساؤلات تقودنا إلى تحديد موقف الإدارة المعاصرة من قضايا الجودة الشاملة في سعيها إلى تحقيق التميز وبناء وتنمية قدراتها التنافسية.

دواعي الاهتمام بالجودة الشاملة

تضافرت عدة عوامل ومؤثرات مهمة في لفت الانتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها كافة قطاعات ومجالات نشاط المنظمات على جميع المستويات من أهمها ما يلي:

1. حركة التحولات العالمية و المتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعاً جديدة تجعل الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المنظمات من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات.
2. المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات والخدمات سواء من القطاع الخاص أو القطاع العام [الحكومي]، يجعل العملاء متلقي المنتجات والخدمات في موقف متميز يسمح لهم بالمفاضلة بين المتنافسين ولا يقبل سوى الأفضل والأعلى جودة.
3. اهتمام الدول والحكومات بتطبيق تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على أجود المنتجات والخدمات سواء من مصادر حكومية أو مؤسسات خاصة وطنية أو أجنبية. وقد ساهمت هذه الحركة التطويرية في لفت انتباه الإدارة

الحكومية إلى معنى الجودة في الأداء وتأثيره على التميز في خدمة المتعاملين وتخفيض التكلفة والوقت المستغرق بما يسهم في ترشيد الأداء الاقتصادي للأجهزة الحكومية.[24]

4. ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل وانهيار الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق العالمية بحرية وسهولة، تجعل منظمات الإنتاج والخدمات الخاصة والعامة ملتزمة بمواكبة المعايير العالمية World Class في السلع والخدمات والتي لا يتحقق الالتزام بها بدون إعمال وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وقد تفاعلت تلك المؤثرات جميعاً لتوجد نظاماً جديداً للأعمال A New Business Order يتطلب أنماطاً إدارية مختلفة وطرائق في الأداء متميزة ترتفع إلى مستوى التحديات الجديدة التي أوجدتها تلك التحولات والتغييرات والآخذة في التصاعد والتعاظم. وقد كانت المحصلة الأساسية لتلك الحالة الجديدة اتجاه الإدارة المعاصرة للبحث عن تقنيات وآليات تساعدها في مواكبة الزمن الجديد ومتطلباته وكانت " إدارة الجودة الشاملة" في مقدمة الأفكار الإدارية التي قدمت نفسها للإدارة باعتبارها الوعاء الجديد المتناسب مع المعطيات الجديدة والقادر على مواجهتها بإيجابية. وقد رأينا في الفصل السابق أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن التميز، ومن ثم تنطوي تقنية إدارة التميز على جميع العناصر والمقومات التي تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمراً طبيعياً يتخلل جميع فعاليات المنظمة.

[24] Al Gore, Businesslike Government- Lessons Learned from America's Best Companies. National Performance Review, 1997.

" إدارة الجودة الشاملة "
مفهوم إداري متكامل

في سعيها للبحث عن مقومات بناء نظم إدارة الجودة الشاملة كان على الإدارة أن تحدد أولاً معنى الجودة ؟ .

وقد اختلفت الآراء حول هذه القضية وتباينت بحسب اهتمامات المجتهدين واختلاف أصولهم الفكرية والمهنية وتراوحت تلك التعاريف بين اتجاهات متعددة:

- ثمة اتجاه يضيق تعريف الجودة ويحصرها في مواصفات السلعة أو الخدمة والتي تحكمها مقاييس موحدة تقوم على إعدادها هيئات متخصصة مثل هيئات التوحيد القياسي والمواصفات في كثير من بلاد العالم، وضرورة التزام القائمين بالعمل بتلك المواصفات.
- ثمة اتجاه يوسع التعريف ليجعل الجودة هي الالتزام بالمواصفات والتصميمات المعدة للسلعة وتطابق التنفيذ في مراحل الإنتاج المختلفة مع التصميم. ويغلب هذا الاتجاه بين مختصي الجودة من المهندسين الذين يهتمون بضبط العمليات الإنتاجية وتأكيد جودة المنتجات Quality Control . أي أن الجودة هي جودة التصميم Quality of Design وجودة تنفيذ التصميم أثناء الإنتاج Quality of Manufacture.
- وذهب فريق ثالث من منظري الجودة إلى أن الجودة هي قدرة السلعة أو الخدمة على الأداء بحسب المواصفات، فالعبرة ليست فقط في دقة التصميم وحسن التنفيذ أثناء الإنتاج، بل الأهم أن تؤدي السلعة حين استخدامها بالمستوى المستهدف من الكفاءة. فالجودة إذن هي جودة الأثناء أثناء الاستعمال Quality of performance.
- وراح البعض يؤكد أن الجودة هي انخفاض أو انعدام الأخطاء والعيوب الإنتاجية في مراحل الإنتاج المختلفة، ويصل اليابانيون في تأكيدهم على أهمية هذا البعد إلى المناداة بأن تكون الأخطاء منعدمة تماماً ويطلقون على هذا تعبير
- وراح البعض يؤكد أن الجودة هي انخفاض أو انعدام الأخطاء والعيوب الإنتاجية في مراحل الإنتاج المختلفة، ويصل اليابانيون في تأكيدهم على أهمية هذا البعد إلى المناداة بأن تكون الأخطاء منعدمة تماماً ويطلقون على هذا تعبير Zero defects .

- ويرى البعض الجودة على أنها حسن استخدام الموارد في مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بحيث تنخفض التكلفة ويقل الهالك والفاقد من الخامات والموارد المادية، وينخفض وقت الأعطال وتوقف العمليات الإنتاجية لأسباب متعددة تمثل في النهاية إهدار للموارد. وهذا الاتجاه في تعريف الجودة يعادل بينها وبين الكفاءة Efficiency .
- وثمة اتجاه يراهن على أن الجودة تعادل السرعة في العمليات حتى تصل السلعة أو الخدمة إلى السوق المستهدف في أقل وقت.
- وثمة اتجاه يربط بين معنى الجودة ومعنى التحسين المستمر في العمليات والمنتجات وتطويرها سواء من حيث التصميم أو طرق الإنتاج أو المدخلات المستخدمة في إنتاجها ، أو من حيث الوظائف التي تؤديها.

وقد عبر بعض مفكري الجودة عن هذه الاختلافات في التعريف بما يلي[25]:

1. يقول Juran إن الجودة هي الملاءمة للغرض أو الاستعمال Fitness for purpose or use .
2. وتصف المعايير البريطانية الجودة بأنها مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة.
3. يعرف Deming الجودة بأنها تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.
4. ويرى Crosby أن الجودة هي التوافق مع الاحتياجات Conformance to requirements .

والنتيجة أنهم جميعاً يقولون ذات الشيء ولكن بتعبيرات مختلفة، والحقيقة أن الجودة هي كل ما سبق وأن التعريف المختلفة تتناول أبعاداً مختلفة من نفس الظاهرة. ومن ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة Total إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة، كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة سواء من حيث التصميم أو التصنيع أو الأداء أثناء الاستعمال، كل ذلك بهدف رئيسي هو إشباع احتياجات المستهلك للسلعة أو الخدمة والوفاء بمتطلبات تحقيق أعلى مستوى من التوافق بين أداء السلعة أو الخدمة وبين مستوى احتياجاته وتطلعاته.

---

25 John S. Oakland, Total Quality Management – The route to improving performance. Oxford: Butterworth-Hienemann Ltd. 1992.

اهتمامات إدارة الجودة الشاملة

في ضوء ما انتهينا إليه من مناقشة تعاريف الجودة والاتفاق على كونها شاملة، تصبح إدارة هذه الجودة أمراً حيوياً يتوجه للتعامل مع المتطلبات التالية:

1. ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق المنظمة ومستوياتها، وقبول العاملين جميعاً مسئولية المشاركة في تحقيقها وتحمل نتائج القصور فيها.
2. العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمنظمة وصياغتها في سياسات واضحة تنبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومعايير الجودة الشاملة في المنظمة.
3. تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة وتحديد معاييرها ومتابعة تنفيذ برامجها وتقويم مدى الالتزام بها.
4. العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط على معاني وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتأكيد على استمرارية التدريب لتجديد وتحديث المفاهيم وعلاج ما قد يتبين من مشكلات أثناء التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
5. ضمان مطابقة مواصفات وأداء السلعة أو الخدمة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم.
6. ضمان التطابق بين المواصفات السلعة أو الخدمة حسب التصميم المعتمد لها وبين مواصفاتها أثناء وبعد تمام إنتاجها.
7. ضمان التطابق [أو الاقتراب بشدة حسب الأحوال والإمكانيات] مع المستويات العالمية المعتمدة أو المتعارف عليها لمواصفات السلع والخدمات.
8. ضمان تخطيط وقت التصميم والإنتاج والتسويق بحيث تصل السلعة أو الخدمة إلى السوق المستهدف في أسرع وقت بالقياس لما يحققه المنافسون وفي توافق مع رغبات واحتياجات العملاء.
9. ضمان تخطيط وتنفيذ كافة عمليات التصميم والإنتاج والنقل والتداول والتسويق بحيث تكون التكلفة الكلية لوحدة السلعة أو الخدمة أقل ما يمكن في المتوسط وبالقياس لمستوى التكلفة لدى المنافسين وفي ترافق مع مستويات الأسعار التي يتحملها السوق.

وبذلك يتحدد معنى الجودة في الأساس في كونها تحقيق الأهداف أو النتائج التي يتوقعها المستفيدون من السلع أو الخدمات التي تقدمها منظمة معينة في وقت معين وفي إطار سوق محددة وفي حدود تكلفة كلية مقبولة من السوق. كل

هذا يؤكد أن قضية الجودة لا تخص قطاع بذاته في المنظمة، أو أنها مسئولية فرد أو أفراد فيها، بل هي اهتمام شائع بين الجميع وبنفس الدرجة من التركيز والأهميـة، وأن قضية تحقيق الجودة هي مسئولية مشتركة لجميع عناصر المنظمة وعلى كل المستويات.

و تتبلور عمليات " إدارة الجودة الشاملة " فيما يلي:

- إقامة الهياكل وتوفير الكوادر البشرية والتقنيات اللازمة لتطبيق النظـام.
- معرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين من منتجات المنظمة وخدماتهـا.
- معرفة المستويات العالمية لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمات مماثلـة.
- تحديد الأساليب والتقنيات الواجب استخدامها للوصول إلى المستوى العالمي للمنتجات والخدمات.
- نشر مفهوم الجودة في جميع أنحاء ومستويات المنظمـة.
- إدماج معايير جودة الأداء في نظم الرقابة والتوجيه وتقويم العامليـن.
- إشراك المستفيدين من المنتجات والخدمات في تقديم أفكار ومقترحات تستعين بها الإدارة في تصميم أساليب وتوقيت وتكلفة تقديمها .

أهداف إدارة الجودة الشاملة

رأينا أن إدارة الجودة الشاملة قد تبلورت في فلسفة إدارية متكاملة تتعامل مع القضية المحورية الأساسية التي تهتم بها جميع المنظمات وهي " إرضاء العملاء والمحافظة على ولاءهم للمنظمة" وذلك بتقديم السلع أو الخدمات التي يحتاجونها وفق ما يرتضونه من مواصفات وفي التوقيت وحدود التكلفة التي يفضلونها. وليست إدارة الجودة الشاملة نشاطاً منعزلاً عن باقي أنشطة وفعاليات إدارة المنظمة، بل هي نظام يتكامل مع باقي نظم المنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية ، ويتشابك مع كافة مجالات النشاط ومستوياته ويتخلل جميع إجراءات العمل من أجل تحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.
2. تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق :

- تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جـودة الأداء.
- تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة.

- تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيديـــــــن.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين.

3. مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
4. التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المنظمة.
5. تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
6. تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.
7. ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.

المنطلقـات الفكريــة
لإدارة الجودة الشاملة

من الأخطاء الشائعة في التطبيق الإداري اعتبار " إدارة الجودة الشاملة" مجرد تقنية جديدة، والتوجه إلى التعامل معها بنفس المنطق الذي تتعامل به الإدارة حين تشتري جهازاً جديداً مثلاً، أو حين تستخدم إصداراً جديداً من برمجيات الحاسب الآلي، وتعتبر أن القضية هي مجرد الحصول على تلك التقنية والضغط على زر فيتم تشغيلها وتفعيلها.

ويتضح السبب في خطأ هذا التوجه حين نتمثل المنطلقات الفكرية الأساسية وراء انتشار ونجاح تقنية " إدارة الجودة الشاملة" والتي توضح أن قبول الإدارة المعاصرة لفكرة الجودة الشاملة لا يتحقق إلا إذا نجحت في تكوين فلسفة إدارية شاملة تقوم على الأسس التالية:

1. الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بإيجابية ، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير Change management.
2. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة وأهمية استحداث أساليب متطورة للتعامل معه، وعدم الاكتفاء على الذات داخل المنظمة، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ Open management .
3. إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة وانفتاح الفرص أمام المواطنين من دول العالم المختلفة للحصول على معلومات وخدمات من أي مكان في العالم بمستويات جودة متعالية ومتطورة باستمرار. أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية Global Management .
4. الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره أساس نجاح الإدارة حتى في المنظمات الحكومية والتعامل بمنطق الأعمال في تقديم الخدمات للمواطنين Business like government .
5. أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة - خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات – واستثمارها في تقديم خدمات أفضل، وهذا ما يتم الآن تحت شعار التحول نحو المنظمة الإلكترونية Transformation to the E-Organization.
6. الاهتمام بالعملاء وضرورة تحقيق رضاءهم، واتباع منهجية ومفاهيم الإدارة الموجهة برغبات العملاء سواء كانوا العملاء الخارجيين [الزبائن] أو العملاء الداخليين وهم العاملون الذين يتبادلون المنافع من خلال

ما يقوم به كل منهم من أعمال يعتمد عليها آخرون في إنهاء أعمالهم هم Customer- driven Management.

7. الاعتراف بأهمية المورد البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات للمستفيدين إذا أعطوا الفرصة Empowerment .
8. الاقتناع بمفهوم النظم والنظر إلى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة ومن ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزاءها Systemic thinking .
9. التخلي عن الاعتقاد بأن المنظمة الحكومية هي المصدر الوحيد لتقديم الخدمات للمواطنين وقبول فكرة المنافسة على إرضاء العملاء واتباع أساليب تنافسية تعتمد الجودة أساساً لها Competitiveness.
10. اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والأنشطة المختلفة إنما هي وسائل وآليات، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج Results orientation.

خلاصـــــة

- تلك المداخل الفكرية الجديدة للإدارة المعاصرة تصب كلها في اتجاه تأكيد أهمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الركيزة المشتركة في كل تلك التوجهات المهمة.
- ومن ثم تتوجه الإدارة في مختلف المنظمات إلى مراجعة نظم الجودة لديها والبحث في أساليب تعميق مفاهيمها ونشر الوعي بضرورتها بين العاملين على مختلف المستويات.
- كما تنبهت الإدارة إلى استثمار الجودة المتميزة في بناء وتنمية وتوظيف قدراتها التنافسية لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.
- تتكامل تلك التوجهات الإدارية الجديدة وتتبلور في مفهوم شامل يكرس منطق التفوق والتميز Excellence الذي يجمع كل العناصر والمقومات التي ينبغي توفرها في المنظمات وتعميق استثمارها في الوصول بالجودة إلى أعلى مراتبها التي تحقق رغبات العملاء.

الملامح الأساسية لمدخل
إدارة الجودة الشاملـــــة

يتميز نظام " إدارة الجودة الشاملة بالسمات والملامح التالية:

1. *الشمول*، بمعنى أنـه يشمل كل قطاعات، مستويات، ووظائف المنظمة. ومن هنا كانت التسمية " الجودة الشاملة".
2. *التطور*، حيث يدعو إلى التحسين المستمر في أنشطة وعمليات المنظمة والتقنيات المستخدمة وعناصر الأداء المختلفة.
3. *المنهجية العلمية*، إذ أنه يعتمد على تحليل، تصميم، تخطيط، وتنظيم كل نشاط في المنظمة كي يتم على أفضل وجه يحقق الكفاءة والجودة.
4. *المشـاركة*، إذ يحث الإدارة عـلى بـذل الجهـد لـتحقيق تفهـم ومشـاركة واقتناع كل العاملين بالمنظمة وتعاونهم الكامل لتحقيق مستويات الجودة المستهدفة.
5. *الانطلاق من أعلى*، حيث يتوقف نجاحه على اقتناع الإدارة العليا وأخذها المبادرة في الدعوة إليه وتوفير المساندة الكاملة للقائمين على تصميمه وتشغيله في جميع مراحله.
6. *التنظيم الشبكي*، إذ يـتعامل مـع المـنظمة كشبكة متكاملـة بحيث يـتحقق الـتدفق الأفضـل للعمـليات وتصـل الخدمـات للمسـتفيدين بأعـلى كفـاءة ممكنة.
7. *الجماعيـة*، حيـث يسـتخدم مـنطق العمـل الجمـاعي وتكويـن فـرق العمـل لتحسين الجودة، بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة.
8. *تنمية الرقابة الذاتية*، بديـلاً عن الرقابة الخارجيـة، فـالجودة سـلوك لا يفرض على الإنسان، ولكنه ينبع منه بالاقتناع والتحفز.
9. *التركيز*، مدخل يستهدف التركيز على الأنشطة المهمـة، والتخلص من الجهود المهدرة غير ذات المردود.
10. *الحسم*، حيث يتبنى فكرة منع الخطأ Zero Defect وليس مجرد الكشـــف عن الأخطاء بعد وقوعها ومحاولة إصلاح آثارها.

ملاحظات أساسيـــــة

تثير هذه السمات المميزة لمدخل إدارة الجودة الشاملة أربعة ملاحظات أساسية لا بـد مـن الإشـارة إليهـا لاستكمال توضيـح ملامـح هذا المدخل المـتميز وبيان مقومات فعاليته :

1. تنطبق أفكار الجودة الشاملة على تقديم الخدمات للمستفيدين المتعاملين مع المنظمة أي العمـــلاء الخارجيـــين External Customers، كما تنطبق بذات الدرجة على معاملات العاملين مع بعضهم البعض داخل المنظمة حيث يعتبر كل منهم مستفيداً من عمل الآخرين فهم في حكم العمـلاء أو ما يشار إليه في أدبيات إدارة الجودة الشاملة بالعملاء الداخليين Internal Customers .
2. ونتيجة لوضوح فكرة العملاء الداخليين تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على دراسة وتتبع علاقات العمل بمفهوم أن العامل الذي يعتمد على نتيجة عمل شخص آخر هو بمثابة " العميل Customer "، بينما ذلك الشخص الآخر هو بمثابة " مورّد Supplier" ، ومن ثم يكون ضبط حركة العمل وانسجامه في توافق مع علاقات " المورّد – عميل " هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة حيث تتأكد من أن كل فرد [أو فريق عمل] في المنظمة يحصل على المتطلبات اللازمة له لتنفيذ مسئوليات عمله والتي هي ناتج عمل زميل [أو زملاء] في الوقت المناسب وبالجودة الصحيحة باعتباره عميلاً لا بد من خدمته على الوجه الأكمل. ويتكرر نفس المنطق إذ يلتزم الفرد الذي حصل على خدمة مميزة من زملاءه بأن يقدم ذات المستوى من الجودة والتفهم والخدمة المتميزة لزملائه الذين يعتمدون على ناتج عمله هو لتأدية مسئوليات أعمالهم.
3. تتبنى تقنية " إدارة الجودة الشاملة" مفهوم سلسـلة الجـودة Quality Chain حيث تتأثـر جودة أي عملية [أو مرحلة من عملية] بمدى جودة العمليات [أو المراحل] التي سبقتها. ومن هنا تتحقق الجودة الشاملة إذا توفرت مواصفات الجودة في كل عملية بجميع عناصرها ومراحلها.
4. تتحقق الجودة الشاملة إذا تمكن العاملون في جميع قطاعات ومستويات المنظمة أن يحققوا التماثل والتوافق التام بين تصميم العمل وخطط الأداء وبين الأداء الفعلي. أي أن يتحقـق التوافـق بيـن جـودة التصميـم Design quality وجودة التنفيذ Performance quality.

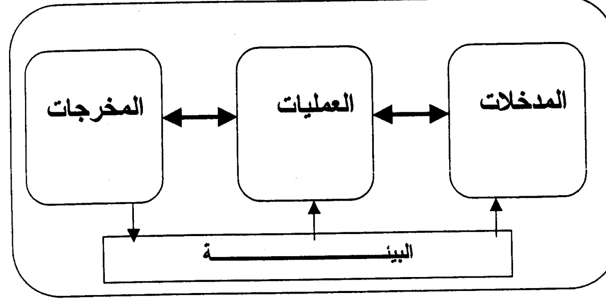
مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتحقق الجودة الشاملة في المنظمة التي تراعي المبادئ العشرة التالية:

1. الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة.
2. تبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم من أول مرة بدون أخطاء Doing right things right the first time.
3. التدريب الفعال لجميع العاملين على أسس الجودة وتنمية الوعي بأهمية وخطورة مفهوم علاقات " العميل – مورد" داخلياً وخارجياً.
4. إدماج عمليات تدريب وتنمية العاملين في صلب خطة تطبيق نظام " إدارة الجودة الشاملة".
5. التركيز على مبدأ تقليل التكلفة الكلية، وليس بالضرورة محاولة تحقيق أقل تكلفة لكل نشاط أو كل عملية على حدة.
6. ضرورة تخطيط برامج التحسين المستمر للعمليات وعدم ترك الأمور للصدف.
7. تحقيق الترابط والتكامل بين قطاعات المنظمة وإداراتها المختلفة وتكوين شبكات متكاملة Integrated Networks .
8. اعتماد مفهوم " التمكين" Empowerment أي تخويل الأفراد الصلاحية لمباشرة أمور التطوير والتحسين وتحمل مسئولياته.
9. تجنب القرارات غير المؤسسة على معلومات صحيحة ودقيقة وحديثة لتحسين وتطوير العمليات.
10. إدماج خطة " إدارة الجودة الشاملة" في صميم الإستراتيجية العامة للمنظمة.

إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل

من المفيد النظر إلى منهجية " إدارة الجودة الشاملة" باعتبارها نظام مفتوح ومتكامل Integrated open system على النحو التالي:



ويفيد التزام منطق " النظام المفتوح " في التعامل مع منهجية إدارة الجودة الشاملة المعاني المهمة التالية التي تزيد تلك المنهجية إيضاحاً:

1. أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتركب من مجموعة أجزاء [المدخلات، العمليات، المخرجات] متفاعلة ومتكاملة، بحيث لا يغني أحدهم عن الآخرين، كما أن كل جزء يؤثر في فعالية وجـــودة الأجـــزاء الأخـــرى [وبالطبع يتأثر بها].
2. أن سلامة وفعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة تتوقف على درجة التناسق والتجانس بين أجزاءه الثلاثة، وكذا فيما بين مكوّنات كل جزء في ذاته. وهذا ما يشار إليه بالتوازن الداخلي للنظام Internal Equilibrium.
3. كذلك فإن فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة تتوقف على مدى اتفاقه مع معطيات البيئة التي ينطبق فيها النظام وتوافقه مع الظروف والقواعد والمعايير السائدة فيها. ويشير تعبير " البيئة" إلى بيئة العمل الداخلية في المنظمة، وكذا البيئة الخارجية العامة التي تتواجد بها المنظمة، وهذا ما يشار إليه بالتوازن الخارجي للنظام External Equilibrium .
4. يمكن تحسين مستويات الجودة في المنظمة من ثلاثة مداخل، تحسين المدخلات أي المعلومات والتقنيات التي تبنى عليها مواصفات وشروط

ومعايير الجودة والأفراد المتصلين بقضايا الجودة، أو تحسين عمليات تصميم وتنفيذ وضبط وتأكيد الجودة، أو تحسين بيئة العمل الداخلية أو الخارجية التي يتم فيها نظام الجودة.

5. أن نظام إدارة الجودة الشاملة هو في ذاته نظام فرعي Sub-system في نظام أكبر هو المنظمة كلها، ومن ثم تنطبق الملاحظات السابقة على علاقة نظام الجودة بباقي نظم العمل والإنتاج والتسويق ومختلف النظم الإدارية والتقنية والبشرية في المنظمة، حيث يجب أن يسود بينها أيضاً التوافق والتناسق والتفاعل الإيجابي وإلا تتعطل تلك النظم ولا يتحقق عنها المخرجات المأمول إنجازها.
6. تتوقف جودة المخرجات [الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى المستفيدين] على مستوى جودة العمليات والمدخلات التي يتكون منها نظام إدارة الجودة.
7. تتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار في الحصول على المدخلات المناسبة وتأدية العمليات الجيدة على قبول البيئة [المستفيدين] للمخرجات [الخدمات] ومدى جودتها.

وفي ضوء هذه الملاحظات نورد فيما يلي تفاصيل أجزاء نظام إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة

تتكون مدخلات النظام من المعلومات الأساسية التي تتخذ ركيزة في تصميم مستويات الجودة ومعاييرها وأساليب تحقيقها. وتشمل تلك المعلومات ما يلي:

- أهداف وإستراتيجيات المنظمة.
- سياسات الإدارة في مجالات النشاط المختلفة.
- الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات التنظيمية.
- هيكل الموارد البشرية ومستويات المهارة والتدريب.
- طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ونوعيات الخدمات التي تقدمها.
- طبيعة المستفيدين من خدمات المنظمة ومستويات تطلعاتهم وتوقعاتهم.
- التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة.
- لموارد والإمكانيات المالية والمادية المتاحة.

أي أن مدخلات النظام هي المقومات الأساسية التي تعمل على توليد الطاقة وتحريك الأنشطة ومن ثم التوصل على إنتاج الخدمات المستهدفة. فهي بمثابة الدم الذي يجري في عروق الكائن الحي.

عمليات نظام إدارة الجودة الشاملة

عمليات إدارة الجودة الشاملة هي الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات [المعلومات] كي تتحقق مستويات الجودة المستهدفة في جميع أنحاء وفعاليات المنظمة. وتشمل تلك العمليات ما يلي:

- تحديد أهداف ومستويات الجـــــــــــــودة.
- تحديد سياسات الجـــــــــــــودة.
- تخطيط الجـــــــــودة Quality Planning.
- تنظيم وتنسيق عمليات تحقيق الجـــــــودة.
- قيادة وتوجيه العاملين للالتزام بفكر وأهداف الجودة.
- رقابة وتقويم مستويات الجـــودة Quality Control.
- تأكيد الجودة Quality Assurance أي العمل على ضمان استمرار مستويات الجودة المطابقة للمعايير المستهدفـــــــة.
- تحسين الجـــــــــودة Quality Improvement.

إن عمليات النظام إذن هي الجهود المبذولة من أجل تعيين مستويات الجودة المستهدفة في جميع قطاعات ومستويات المنظمة، والجهود المحققة لتلك المستويات والتي يبذلها جميع العاملين بالمنظمة.

مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة

تتبلور مخرجات النظام في ناتج العمليات التي استخدمت فيها المدخلات، وبالتالي تكون مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة هي:

- أهداف ومستويات الجودة المطلوبة في كل قطاع وكل عمليـــــــــة .
- السياسات والقواعد التي يلتزم بها الجميع في مباشرة أعمالهم حتى تتحقق الجودة المنشـــــــــودة.
- الخطط والبرامج الهادفة على تعميق وتأكيد مفاهيم الجودة ومستوياتها في مدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة.

- أسس تكوين فرق تحسين الجـــودة.
- معايير قياس الجــــــــــودة.
- المؤشرات الدالة على تطور الجودة.

إن مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة هي الدليل على حيوية النظام إذ هي الأسس والمعايير التي يعتمد عليها الأداء في جميع مرافق المنظمة للوصول إلى جودة الخدمات المستهدفة بما يرضي المستفيدين.

ولعلنا في ضوء العرض السابق نكون قد اكتشفنا الحقائق التالية:

1. إن فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة تتوقف على تكامل أجزاءه الثلاثـــة [المدخـلات، العمـليات، والمخـرجات] وتوازنهـا ممـا يحقـق للـنظام الاستقرار والقدرة على إنتاج النتائج المستهدفة.
2. إن تكـامل نظـام إدارة الجـودة الشـاملة مـع بـاقي نظـم الانـتاج والتسويق والإدارة يعتبر من أساسيات نجاحه. فليست إدارة الجودة الشاملة قضية مـنعزلة عـن قضـايا تصـميم العمـل وإدارة الأداء فـي مختـلف مجـالات النشـاط بالمنظمات، بل إنها جزء لا يتجزأ منها ومتضمن في صلبهـــا Built in.
3. يـلعب العنصـر البشـري الـدور الأساسـي فـي تصـميم نظـم إدارة الجـودة الشـاملة وفـي تفعيـلها وتحقيـق المسـتهدف مـنها. وبذلك يكون ضرورياً إعداد وتدريب وحفز العاملين بالمنظمة للتعامل الإيجابي مع فكر وآليات الجودة باعتبارها أسلوب الأداء الأمـثل وطـريقة حيـاة أكثـر مـنها مجـرد نظـام إداري يجب عـليهم الالـتزام بـه. أي أن تصـبح الجـودة جـزءاً مـن السـلوك العـادي للعامـلين علـى اخـتلاف مـواقعهـم ومجـالات أعمـالهم فـي المنظمة.

تساؤلات مهمة وإجاباتها

تثير الحقائق والسمات المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من التساؤلات المهمة التالية التي ترمي إلى استشراف المزيد من الوضوح لمقومات نجاح وفعالية تطبيق تلك المنهجية الإدارية ذائعة الصيت:

التساؤلات	الإجابات
1. ما هي نقطة البدء الطبيعية والمنطقية حين التفكير في إنشاء مثل هذا النظام؟	1. احتياجات العملاء ومستويات الجودة التي يحققها المنافسون.
2. ما هو العنصر الحاكم The Critical Factor الذي تتوقف عليه فعالية نظم إدارة الجودة الشاملة؟	2. إدراك الإدارة العليا لأهمية النظام ومساندتها القوية ودعمها للنظام في جميع مراحله.
3. ما هي المصادر الأساسية التي يمكن أن تسبب اختلال الجودة في منظمة ما؟	3. المورد البشري غير المهتم بالجودة و غير المدرك لأهميتها.
4. كيف تتعامل نظم إدارة الجودة الشاملة مع مصادر اختلال الجودة؟	4. تدريب وتنمية وعي العاملين بالجودة. وربط الحوافز والمكافآت والمميزات التي يحصل عليها العاملون بمدى تنفيذهم لمتطلبات الجودة.
5. ما هي النتائج المحتملة في حالات افتقاد نظام إدارة الجودة الشاملة توازنه الداخلي أو الخارجي لسبب أو آخر؟	5. تختل جودة المنتجات أو الخدمات وتنحرف عن مستوياتها التي يقبلها المستهلك، وتتهدد فرص المنظمة في السوق.
6. هل تغطي إدارة الجودة الشاملة مجالات العمل الإداري مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها؟	6. إدارة الجودة الشاملة يجب أن تشمل كافة مجالات العمل الإداري والإنتاجي والتسويقي حتى يتحقق معنى " الشمول".
7. هل يوجد في المنظمات تقسيم تنظيمي مثل قسم أو إدارة مثلاً لشئون الجودة الشاملة؟	7. التقسيم التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة ضروري لإعداد الخطط والبرامج ومتابعة تنفيذها وتقويمها ولكنه لا يعني انحصار الاهتمام بالجودة الشاملة فيه فقط.
8. هل تهتم جميع المنظمات بفكر إدارة الجودة الشاملة أم يقتصر الاهتمام على المنظمات الكبرى؟	8. يجب على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو مجال نشاطها أن تطبق مفاهيم وآليات إدارة الجودة الشاملة إذا أرادت البقاء في مركز تنافسي معقول.
9. هل تستفيد المنظمات الحكومية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح من فكر إدارة الجودة الشاملة؟	9. إدارة الجودة الشاملة تعبير عن الاهتمام بالمستفيد من سلعة أو خدمة بغض النظر عن طبيعة المنظمة التي تقدمها ومن يملكونها.

المقومات الإدارية والتنظيمية لنظام إدارة الجودة الشاملـــة

لا ينشأ نظام إدارة الجودة الشاملة من فراغ ولا يعمل بفعالية ويحقق أهدافه منعزلاً عن باقي عناصر المنظومة الإدارية في المنظمة الحديثة. وبذلك فإن إدخال نظام لإدارة الجودة لشاملة وتطبيقه بنجاح وفعالية يشترط توافر مقومات مهمة لا بد من وجودها إذ تمثل البنية التحتية الأساسية التي يقام عليها بناء الجودة الشاملة. وفي غياب تلك المنظومة الإدارية المتفوقة يصبح الحديث عن "إدارة الجودة الشاملة " مضيعة للوقت والجهد لا يأتي بعائد يتناسب مع تكلفة إقامة النظام ومحاولة تشغيل.

وتتبلور عناصر المنظومة الإدارية والتنظيمية اللازمة لقيام وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. بناء إستراتيجي واضح يتضمن رسالة المنظمة Mission وأهدافها الإستراتيجيـــــة Strategic Objectives ومجموعة السياسات Policies الموجهة للأداء في كافة مجالاته.
2. هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، ويتيح حرية الحركة ومرونة التفاعل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة.
3. تصميم للعمليات الرئيسية والمساندة Major and Supporting Processes يتبنى مفاهيم إدارة العمليـــات Process Management ، ويوفر الأساس الأفضل لمباشرة أنشطة المنظمة بأعلى معدلات الكفاءة والإنتاجية
4. هيكل من التقنيات المناسبـــــة Appropriate Technologies تتوافق مع احتياجات الأداء وتوفر للمنظمة القدرات الإنتاجية الأفضل لتقديم الخدمات للمستفيدين بما يتفق ورغباتهم ويحقق رضاءهم.
5. نظام لإدارة الأداء Performance Management يحدد خطط ومعايير الأداء لكل الوظائف في المنظمة، ويوفر التوجيه والمساندة للعاملين ويتابع أداءهم ويكشف عن انحرافات الأداء ويتخذ إجراءات تصحيحها.
6. هيكل من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة والمتحفزة للأداء الأفضل، والتي تتناسب من حيث الأعداد والتكوين العلمي والخبرات والمهارات مع متطلبات العمليات في المنظمة، وتحصل على التمكين المناسب.

7. نظم للحوافز وتقرير مزايا ومكافآت العاملين ترتبط بالتزامهم بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقهم لمتطلباته على المستوى المطلوب.
8. نظم للمعلومات توفر الرصد الفوري لحركة الأداء وتطور الأنشطة، وتقدم المؤشرات ونتائج التحليل إلى القائمين بالأداء لاتخاذ قرارات تصحيح المسار وتأكيد الجودة وفق المواصفات والمعدلات المستهدفة.
9. قيادات إدارية على مختلف المستويات التنظيمية تتبنى فكر الجودة وتعتبر تأكيدها مسئوليتها الرئيسية، وتوفر للعاملين المناخ الملائم لتنفيذ المهام المسندة إليهم وفق معايير الجودة ومستوياتها المستهدفة.
10. نظم فعالة للاتصالات مع المستفيدين من العملاء الخارجيين والداخلين تسمح بالتعرف على مدى رضاءهم عن مستوى الخدمات المقدمة لهم، والاستجابة المرنة والسريعة لشكاواهم واستيعاب مقترحاتهم وملاحظاتهم.

مميزات إدارة الجودة الشاملة

تتبلور مميزات نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. إقامة نظام متكامل للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة مخرجات المنظمة من السلع أو الخدمات .
2. تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية و الفنية و البشرية في كافة مجالات نشاط المنظمة والتي تتوجه بها لتحقيق احتياجات ورغبات المستفيدين.
3. الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أمور استراتيجية:
   - مصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة في أي مجال بالمنظمة .
   - تكاليف المحافظة على الجودة بالمقارنة بتكلفة وعبء الخسائر الناجمة عن انخفاضها وتأثيراتها على وضع المنظمة في السواق.
   - العائد المترتب على دعم الجودة أو الناشئ عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة.
4. تحقيق تميز المنظمات من خلال تطوير المقومات الإدارية التالية:
   - نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها و مواصفاتها و المسئولية عن تحقيقها.
   - أهداف محددة للجودة يمكن قياسها و متابعة تحقيقها.
   - سياسات للجودة واضحة و معلنة يلتزم بها الجميع .

5. تكامل دورة تحقيق الجودة من خلال العمليات المتساندة التالية:
- تخطيط الجـودة Quality Planning
- تنظيم الجـــودة Quality Organizing
- تأكيد الجـــودة Quality Assurance
- مراجعة الجودة Quality Audit

6. تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية المنظمة من خلال:
- تخفيض أخطاء و تكاليف إعادة التشغيـــــــــل.
- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل الخـــــــــــطأ.
- تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخـــــــــــير.
- تحسين استخدام الموارد و رفع كفاءتها الإنتاجيــــة.
- زيادة رضا العملاء عن خدمات المنظمـــــــــــة.
- تحسين المركز التنافسي للمنظمة بين المنافســــين .

إدارة الجودة الشاملة تعبير عن توجه إداري متطور يستهدف
التميز في خدمة المستفيدين والتفوق على النفس والآخرين بالابتكار والترشيد

المحور الثاني
النموذج الياباني للجودة
Kaizen

مفهـــــوم Kaizen

Kaizen كلمة يابانية تعني التحسين المستمر على كافة المستويات.

ويتبنى منهج Kaizen مجموعة المفاهيم المتكاملة التالية التي تتحقق بها الجودة الشاملة:

1. إن تطوير الأداء باستمرار من أجل تحقيق الجودة هو مسئولية عامة وشائعة بين جميع العاملين في المنظمة، وليست وقفاً فقط على المختصين بأمور الجودة.
2. يركز مفهوم التطوير من أجل الجودة الشاملة على بعدين مهمين ومتكاملين:

صيانة العمليات Process Maintenance	تحسين العمليات Process Improvement

حيث ترتبط فكرة الصيانة بالمحافظة على كفاءة العمليات وعلاج ما يطرأ عليها من خلل حفاظاً على مستويات الجودة المخططة. بينما تهتم فكرة التحسين بالتطوير والابتكار والإبداع إعادة تصميم العمليات التنفيذية بشكل افضل يحقق مزيداً من الجودة.

3. الغرض من صيانة وتحسين العمليات التنفيذية في جميع الأحوال هو تحقيق نتائج أفضل من حيث الجودة وإرضاء المستفيدين وإشباع احتياجاتهم المتغيرة والمتطورة باستمرار.
4. تقوم منهجية Kaizen على أساس أن تشمل الصيانة والتحسين كافة عمليات المنظمة فى جميع المجالات ولا تقتصر على بعضها دون الآخر. إن التطوير الشامل في كافة عناصر المنظمة هو أساس تحقيق أجل الجودة الشاملة.
5. تتوزع مسئولية أفراد المنظمة عن تحقيق عنصرا Kaizen [الصيانة والتحسين] حيث تختص الإدارة العليا بالدرجة الأولى بقضية التحسين، بينما تركز القيادات في المستويات التالية على أمور الصيانة. وفي النهاية

فـإن الـتطوير الشـامل مسـئولية الجميـع يشـاركون فيـه بقـدر مهـاراتهم وقدراتهم.

6. ليست Kaizen مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة، وإنما هي توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي أن يسود بين جميع افراد المنظمة.

7. تبدأ مهمة Kaizen في المنظمة بالفحص الدقيق والشامل لكافة عناصرها وفعالياتها مـن أجـل الكشف عن العيوب والـثغرات كنقطة بدايـة منطقية تنطلق منها دجهود الصيانة والتحسين.

8. تتضمن منـهجية Kaizen العديد مـن تقنيات الجودة وتتكامل معها ومنها على سبيل المثال:

- نظم حلقات الجودة Quality Circles
- نظم الاقتراحـــات Suggestion Systems
- نظم الصيانة الكاملة المانعة Total Preventive Maintenance [TPM]

9. يعتمد أسلوب Kaizen المـنطق البسـيط مـنخفض الـتكاليف فـي إحـداث التحسين مـن أجل الجودة The Commomsense, low-cost approach to improvement، بمعنـى أنـه قبل استثمار أمـوال طائـلة فـي تقنيات معقدة يكون مـن المـنطقي استنفاذ كل الفرص والوسائل الممكنة بسيطة التكاليف لتحقيق أقصى تحسين ممكن في الجودة .

10. تعمد فلسفة Kaizen إلى تأكيد التعلم التنظيمي Organizational learning حيث يتشرب العامـلون أفكار الجودة وتتسرب إلى سلوكهم في الأداء دون حاجة إلى تكرار التوجيه والرقابة من قبل الرؤساء.

المبادئ الأساسية فـــي فلسفـــة Kaizen

تتمحور فلسفة Kaizen في المبادئ الثلاثة التالية:

1. ترتيب البيت Housekeeping
2. منع الفاقـــــد Muda Elimination
3. التنميـــــــط Standardization

وسوف نناقش كلا من هذه المبادئ فيما يلــــي:

ترتيب البيت Housekeeping

تقوم فكرة ترتيب البيت على أن الجودة لا يمكن أن تتحقق في ظل الفوضى وعدم النظام وارتباك مكان العمل. ومن ثم يصبح الواجب الأول والمنطقي أن تبدأ المنظمة بعملية ترتيب البيت وفق الخطوات الخمس التالية:

1. Seiri فحص الموجودات في مكان العمل Gemba ، وفرز الضروري وغير الضروري، والتخلص من الأشياء غير الضرورية.
2. Seiton إعادة ترتيب الأشياء الباقية بطريقة منظمة Orderly Manner وذلك بعد استبعاد الأشياء غير الضرورية.
3. Seiso تنظيف مكان العمل والمعدات والتجهيزات المستخدمة فيه، ومواصلة عمليات النظافة باستمرار.
4. Seiketsu المحافظة على النظافة الشخصية للفرد والعاملين، ومراعاة تطبيق المبادئ الثلاثة السابقة باستمرار.
5. Shitsuke تأكيد الرقابة الذاتية أي رقابة الفرد لنفسه، وتنمية الالتزام بمبادئ Kaizen بوضع معايير الأداء التي تتضمن تلك المبادئ.

من الواضح أن مبادئ ترتيب البيت تمثل فلسفة كاملة تمهد السبيل لإقامة نظام فعال للجودة حيث تتعامل مع الأساسيات التي لا تستقيم بدونها محاولات تجويد الإنتاج أو العمليات. إن نظافة مكان العمل وترتيب المعدات وحسن العناية بها فضلاً عن النظافة الشخصية للعامل تبدو وكأنها من البديهيات التي لا يجوز أن تشغل الإدارة نفسها بها، ومع ذلك نحن نرى في الواقع أن هذه البديهيات غير مطبقة في كثير من الحالات التي تبدو مواقع العمل والإنتاج فيها غير مرتبة وتفتقد النظافة والعناية المعتادة الواجبة في كل مكان.

منع الفاقد
Muda Elimination

إن فكرة منع الفاقد من الأسس المحورية في عمل الإدارة، وتستهدف منع مصادر الخلل في استخدام الموارد وضبط حركة العمليات من أجل تحقيق المخرجات بمستويات الجودة المستهدفة. وتعنى فكرة منع الفاقد في الأساس بتعميق وتأكيد الأعمال ذات القيمة المضافة Value-Adding Activities والتخلص من الأعمال التي تهدر القيمة وتبدد الجودة بالتالي.

وتتركز مصادر الفاقد في المنظمات والواجب التخلص منها وفق فلسفة Kaizen فيما يلي:

1. **الفاقد المتمثل في زيادة الإنتاج عن المخطط [أي بذل المزيد من الجهد واستخدام المزيد من الموارد عن الحدود المطلوبة وفق الخطط الموضوعة].** Muda Of Overproduction
2. **الفاقد المتمثل في الاحتفاظ بمخزون أكبر من اللازم من الاحتياجات المختلفة سواء المستلزمات المكتبية، قطع الغيار، الأجهزة والمعدات وغيرها من الأشياء المستخدمة في تنفيذ العمليات.** Muda Of Inventory
3. **الفاقد المتمثل في عمليات إعادة الأداء بسبب الأخطاء أو القصور في بعض جوانب العمل، ورفض المستفيدين أو المسئولين قبول العمل على صورته المعيبة.**

Muda of Repair/Rejects

4. **الفاقد المتمثل في الحركة الزائدة عن الحاجة [أي الأنشطة الت تمثل نوع من الحركة دون أن يتحقق عنها قيمة ثل الاجتماعات غير المخططة أو غير الهادفة، المكالمت الهاتفية لمجرد قضاء الوقت وغيرها من أنشطة تبدد الوقت والطاقة].** Muda of Motion
5. **الفاقد في الإجراءات والعمليات التنفيذية، بمعنى التزيد في الإجراءات وطلب المستندات وطول سلسلة التوقيعات والاعتماد من مستويات وظيفية متتالية دون أن يضيف ذلك كله قيمة إلى الناتج.** Muda of Processing
6. **الفاقد نتيجةالانتظار، أي الوقت المستغرق في الانتظار بين العمليات التنفيذية أو بين الأنشطة داخل العملية الواحدة دون أن يتم عمل مفيد خلال وقت الانتظار.** Muda of Waiting
7. **الفاقد في عمليات النقل، حيث تنتقل أجزاء من العمليات بين قطاعات المنظمة المختلفة دون داع حقيقي، أو حين يتنقل العاملون او يطلب من المستفيدين التنقل بين أجزاء وأقسام المنظمة في حركة لا تضيف شيئاً إلى المخرجات التي يتوقعها المستفيد.** Muda of Transport

مرة أخرى نرى فلسفة kaizen تعكس المنطق العادي الذي لايتصور مخالفته، ورغم ذلك تمثل مشكلة الفاقد والضائع من الموارد واحدة من أشد التحديات للإدارة في البلاد النامية ومنها بلادنا العربية حيث تتراكم المعدات

والتجهيزات المعطلة، ويتضخم المخزون السلعي من المواد وقطع الغيار والمنتجات التامة، ويصطف العاملون الزائدون عن حاجة العمل في طرقات وأماكن العمل دون تشغيل، ويهدر الوقت نتيجة استطالة الهياكل التنظيمية وتعقد الاجراءات ونقص كفاءة العاملين وفتور حماسهم للعمل. تلك الموارد المهدرة تتفاقم تكلفتها وتمثل مصدراً لنزف أموال المنظمات بشكل واضح في بعض الأحيان، وبشكل مستتر لا تكشفه الإدارة في أغلب الأحيان، وهي بذلك من نوع الأمراض الكامنة التي تستشري في أنحاء المنظمة دون أن تتبينها الإدارة - نتيجة تخلفها - إلى أن تنفجر فجأة في شكل انهيار المنظمة.

مناقشة مصادر وأسباب الفاقد في المنظمات

تم استعراض بعض نماذج للفاقد الأكثر شيوعاً في المنظات والتي تهدر الموارد وتبدد الوقت وترفع تكلفة الأداء وتعوق تقديم الخدمات للمستفيدين على الوجه المطلوب. أي في النهاية تلك الأشكال من الفاقد هي تأثير سالب على الجودة بما قد يؤدي على انهيارها كلية. ويكون من المفيد مناقشة أهم الأسباب المؤدية إلى مشكلة الفاقد والإسراف في منظماتنا:

- غياب التخطيط العلمي للأنشطة الذي يقدر المنتجات المطلوبة والموارد اللازمة لها بدقة، ومن ثم تميل الإدارات المعنية الى التجاوز في طلب الاحياجات من الخامات وقطع الغيار والمعدات وحتى البشر تحسباً لمواقف قد لا تتوفر فيها الموارد المطلوبة . وتلك فلسفة Just-in-case التي لا توافق عليها نظم الإدارة الحديثة المستندة إلى فكر إدارة الجودة الشاملة والتي تعتمد منطق Just-in-time .
- عدم الاهتمام الكافي من جانب الادارة بعملية تصميم الأداء وتحديد المعدلات الواجب الالتزام بها في مباشرة كل أنواع العمل وربط استخدام الموارد المختلفة بالمخرجات المخططة مما يتيح الفرص للعاملين أن يركنوا إلى التقدير الجزافي والتخمين في احتساب كميات الموارد وقت الأداء بما يجاوز المعايير المفترضة ويؤدي إلى إهدار الكثير من الموارد الثمينة.
- افتقاد الإدارة في كثير من المنظمات لمنطق القياس Measurement ومن ثم لا تتوفر لها القدرة على إدراك الانحرافات في استخدام الموارد وبالتدخل لمنعه. إن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه.

وكلنا يعلم أن لب الإدارة الحديثة هو عملية القياس الكمي لكل ما تتعامل فيه حتى تستطيع السيطرة على مقدرات المنظمة ونوجيهها فيما يحقق غاياتها.

- تراخي نظم المتابعة والرقابة على الأداء وتقويم الإنجازات ، وتجزأ نظم المعلومات التي تمد الإدارة بحركة الأداء ومعدلاته ومن ثم تقادم المعلومات ووصولها إلى علم الإدارة بعد حدوث المشكلات وليس قبلها. ومن هنا لا تستطيع الإدارة التدخل في الوقت المناسب لمنع حدوث الفاقد والإهدار وتصبح محصورة في ردود الأفعال التي تحاول إطفاء الحرائق بعد اشتعالها بدلاً من إزالة الأسباب المؤدية إلى احتمالات الحرائق في الأساس.

وتثير هذه القضية مجموعة من التساؤلات تعتبر الإجابة عنها وسيلة للتقدم نحو تعميق وتفعيل التوجه للجودة الشاملة:

1. هل نلاحظ مثل تلك المصادر للفاقد في منظماتنا؟ .
2. هل هناك أنماط أخرى للفاقد في منظماتنا؟ .
3. هل لدينا آلية [آليات] منظمة لرصد الفاقد والكشف عنه قبل أن يتفاقم؟ .
4. هل تولي الإدارة في منظماتنا اهتماماً كافياً بقضية الفاقد ومحاولة منعه؟.
5. هل يسود بين العاملين في منظماتنا الإحساس بأهمية منع الفاقد والقضاء على مصادره؟.
6. هل توجد في منظماتنا وسائل لتقدير قيمة الفاقد واحتساب تكلفته وتاثيرها السالب على اقتصاديات النشاط؟.

منع الفاقد أساس في بناء الجودة

من أجل القضاء على الفاقد ومنع فرص إهدار الموارد طور اليابانيون فلسفة أو تقنية أسموها " هندسة التقليل" The Less- Engineering تقوم فكرتها على تصميم ومراقبة العمل والأداء في جميع مراحله بغرض رئيس هو تقليل كل ما يؤدي إلى الفاقد. وتعرض القائمة التالية نماذج لهذه الأفكار:[26]

Man	Machine	Material	Methods	Quality
Look - less	Air - less	Bolt - less	Bottleneck - less	Reject - less
Walk - less	Conveyer - less	Burr - less	Stock - less	Careless mistake - less
Search - less	Air press - less	Wait - less		Nonstandard - less
Block - less		Stop - less		

انظر إلى الخانة الأولى الخاصة بما يبذله العامل من جهد حيث من المفيد أن يقلل من النظر حوله والتلفت بحثاً عن الأدوات التي يريدها أو المستندات التي يتعامل فيها أو غير ذلك من متطلبات الأداء. كما تطالبه بأن يقلل من الحركة ومغادرة مكان العمل والعودة إليه مرات عديدة ويكون ذلك في أغلب الأحيان بحثاً عن أمور كان من الواجب تجهيزها في مكان العمل قبل البدء في الأداء. وهكذا نرى تلك الضوابط الهادفة إلى تقليل الفاقد من جهد ووقت العامل هي تعبير عن المنطق الأساسي الذي قامت عليه "الإدارة العلمية Scientific Managemen" التي روّج لها فردريك تايلور في أوائل القرن الماضي. كما يتضح التكامل بين هندسة التقليل وبين منطق ترتيب البيت في فلسفة Kaizen إذ كلما كان مكان العمل مرتباً ومنضبطاً كانت حاجة العامل أقل للحركة والبحث وصرف الجهد والوقت .

إن تطبيق أفكار هندسة التقليل تعتبر من أهم مداخل تحسين الأداء ورفع الجودة في منظماتنا التي تشكو في الأساس من قصور الموارد ونقص

[26] Masaaki Imai, Gemba Kaizen, McGraw-Hill, N.Y.,1997, p. 83

الإمكانيات، ومن ثم يكون الأولى بالإدارة فيها أن تعمل على ترشيد المتاح من تلك الموارد وتقلل من مجالات وفرص الهدر فيها قبل أن تحاول البحث عن مزيد منها وهو في الغالب غير متاح أو مرتفع التكلفة بما يهدر الجدوى الاقتصادية للمشروعات المستخدمة فيها.

أسئلـــة مهمــــــــة

1. هل يمكن التفكير بأسلوب " هندسة التقليل " للبحث في أنمط ومصادر الفاقد في منظماتنا؟
2. كيف يمكن تطوير مجموعة من القواعد المحققة لفكره " هندسة التقليل " لتوفير وقت المراجعين في المنظمات الحكومية؟
3. هل تتفق " هندسة التقليل " مع فكرة الموقع الواحد لأداء الخدمــــــــــة One-stop shop؟
4. هل تحقق فكرة الحكومة الإلكترونية E-Gove nment أهداف " هندسة التقليل"

التنميط

Standardization

يقصد بالتنميط وضع قواعد تنظم أداء الأعمال المختلفة -- في الأوقات العادية – بما يحقق مستوى الجودة المستهدف. ويتم التنميط من خلال دراسة العمل أو النشاط وتحليله إلى مكوّناته الأساسية ورسم الطريق المناسب لأداء كل جزئية من النشاط بحيث تتكامل جميع الأجزاء وتنتج الخدمة المطلوبة وفق المعايير الرئيسية المخططة من حيث التوقيت، السرعة، الكمية، التكلفة، والتطابق مع احتياجات المستفيد.

ولكي يكون الأنماط Standards مفيدة في تحقيق الجودة، ينبغي أن تتوفر فيها الشروط التالية:

1. أن تعبر عن أفضل وأيسر وأكثر طرق الأداء أمانـــــــــــــــــــــا.
2. تقدم أحسن طريقة لصيانة الخبرة والمعرفة الفنية المتاحة للمنظمة.
3. توفر أساساً لقياس الأداء الفعلـــــــــــــــــــــــــــــــي.
4. توضح علاقة السبب والنتيجة، بمعنى توضيح السبب في أداء إجراء معين وبيان النتيجة المستهدفة منـــــــــــــــــــــــــــــــه.

5. توفر أساس لصيانة العمليات وتحسينها في ذات الوقت. إن مجرد اتباع الأنماط هو في ذاته صيانة للإجراءات، بينما مقارنة الأداء الفعلي بالأنماط يوفر الأساس للتحسين [التطوير].
6. أن توفر أساس جيد وعملي لتدريب العاملين على الأداء الصحيح، ومن ثم تقويم الأداء الفعلي وبيان أوجه القصور ومداخل العلاج والتدريب.
7. توفر أساس لمكافأة العاملين الملتزمين ، وكذا توجيه [أو معاقبة] غير الملتزمين.

إن التنميط أساس الجودة هو أساس الأتمتة التي تحقق مزيداً من الجودة

المحور الثالث
نماذج تطوير الأداء الإداري
وارتباطها بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

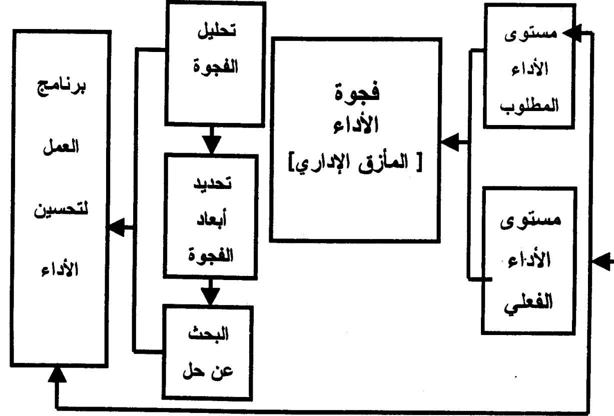
تطوير الأداء هـدف للمنظمات المعاصرة

يتطلب تحقيق هذا الهدف المحوري مباشرة بعض العمليات التطويرية المهمة تتركز فيما يلي:

1. تحديد المستوى المطلوب [المستهدف] من الأداء في جميع قطاعات المنظمة.
2. قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمنظمة.
3. حديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد ومصادرها.
4. رسم البرامج الهادفة على سد الفجوة ، بمعنى تحسين وتطوير الأداء.

ويلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن البعدين الكمي [كمية الأداء] والكيفي [جودة الأداء]، ومن ثم تتوجه برامج تحسين وتطوير الأداء إلى التعامل مع البعدين أي محاولة زيادة الإنتاجية [الكم] وتحسين الجودة. ويبين النموذج التالي إطار برنامج تحسين الأداء:

نموذج تحسين الأداء



شكل رقم 1 نموذج تحسن الأداء

يستخدم نموذج تحسين الأداء المبين في الشكل السابق أسلوب تحليل الفجوة Gap analysis لتحديد فجوة الأداء أي انحراف الأداء الفعلي عـــن الأداء المستهدف أو المخطط، ثم البحث في مصادر الانحراف وأسبابه من أجل بحث وسائل علاجها والعودة بالأداء إلى المستوى المطلوب. ويتاح للإدارة أدوات مختلفة لتطبيق فكرة تحليل الفجوة ولكنها جميعاً تعتمد على المنطق التالي:

- هناك عمل محدد تم تخطيطه وتحديد عناصره من مدخلات وعمليات ومخرجات.
- تم تحديد المستوى المطلوب الالتزام به في أداء العمل سواء بالنسبة للمدخلات المستخدمة، أو الأنشطة والممارسات التي يؤديها العامل حين يستخدم تلك المدخلات، أو المخرجات التي يجب الانتهاء إليها في نهاية الأداء.
- تمتلك الإدارة أدوات مناسبة لقياس عناصر الأداء الفعلي [المدخلات، العمليات، المخرجات].
- تتم مقارنة مقاييس الأداء الفعلي بالمستويات المناظرة لها في خطة الأداء لتحديد الانحرافات.
- يتم تحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها.
- تبحث الإدارة عن أساليب لعلاج أسباب الانحراف ومن ثم يتحقق تحسين الأداء.

تقنيات تحسين الأداء

1. إعادة الهندســـة

الأساس في عمليات إعادة الهندسة هو نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التي اعتادتها الإدارة و البحث عن مفاهيم و فروض و قواعد جديدة تتناسب مع المتغيرات. وتهدف إعادة الهندسة إلى إعادة تصميم العمليات بعد اختبار أهميتها وضرورتها بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية . وتتم عمليات إعادة الهندسة تحت تأثير العملاء، المنافسة، و المتغيرات.

وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الرئيسية التالية:

1. إعادة التفكير في الأساسيات — Fundamental Rethinking
2. إعادة التصميم الجـــــذري — Radical Redesign

3. التركيز على العمليـــــــات — Processes
4. تحقيق نتائج باهـــــــــرة — Dramatic Change

يلاحظ أن عملية إعادة الهندسة تتعامل مع مصادر الفاقد في العمليات وتحاول إزالتها بأسلوب إعادة تصميم العمليات ابتداء وليس مجرد الترميم الجزئي أو التغيير الوقتي لبعض الإجراءات. كما يترتب على تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تأثيرات واضحة على هيكل الوظائف والموارد البشرية يتجه بصفة عامة إلى تقليص حجم الموارد البشرية نتيجة إلغاء ودمج كثير من الأنشطة والوظائف وإعادة تصميم العمليات للاستفادة من التطورات التقنية المتاحة، كل ذلك على حساب الموارد البشرية التي يتم الاستغناء عن أعداد كبيرة منهم في أعقاب عمليات إعادة الهندسة.

كذلك تحدث تغييرات أساسية أخرى تصيب منظمة الأعمال بعد عمليات إعادة الهندسة أهمها ما يلي:

- تتغير قيم المنظمة Values من قيم الحماية والتحفظ على القديـــم Protectiveإلى قيم الإنتاجية والفعالية Productive.
- يـتغير دور المديـرين مـن المشـرفين و المراقـبين Supervisors إلى المساندين و الميسرين Coaches لعمل الآخرين.
- يتغير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي Hierarchical إلى الشكل المسطح قليل عدد المستـويات Flat .
- يتغير دور الإدارة العليا من تسجيل الأداء و الحكم عليه Scorekeeper إلى قادة Leaders .

كما تلعب تقنيات المعلومات دوراً أساسياً في تيسير عمليات إعادة الهندسة من خلال استثمار عناصرها و أدواتها التالية:

- قواعد المعلومات المشتركـــــــة — Shared Data Bases
- استخدام نظم الحاسب الآلي الخبيرة — Expert Systems
- استخدام شبكات الاتصـــــــالات — Telecommunications Networks
- استخدام نظم دعم اتخـــــاذ القرار — Decision Support Systems

و نتيجة لذلك تصبح المعلومات متاحة للجميع في كل وقت، كما يمكن للأفراد العاديين أن يقوموا بأعمال المتخصصين بمساندة و معاونة التقنيات الحديثة للمعلومات. ويصبح في مقدور الأشخاص العاديين اتخاذ القرارات بمساندة نظم دعم القرار و النظم الخبيرة للحاسب الآلي، كما تتميز العمليات بالمرونة. ومن الملاحظ أن تقنية إعادة الهندسة تعتمد بشكل رئيسي على بعض الأدوات المستخدمة في بناء وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة ومنها " مسح العمليات " Process Mapping[27] والتي تهدف في الأساس إلى رصد العملية موضع البحث وتوصيف كل مراحلها وإجراءاتها وما يستخدم فيها من موارد والوقت المستغرق في أداء جزئياتها والمتصلين بها من الأفراد سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. ويمكن للإدارة استخدام أسلوب " مسح العمليات " في دراسة وتحليل كافة عمليات المنظمة سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو العمليات الإدارية.

وفي أحدث صيحات مفهوم " إعادة الهندسة" صدر كتاب جديد أعده جيمس شامبي أحد مؤلفي الكتاب الأول عن إعادة الهندسة وقد أسماه X-Engineering the Corporation[28] وفيه يدعو إلى أن تمتد عمليات إعادة هندسة العمليات إلى خارج حدود المنظمة بحيث تشمل عمليات المنظمات المتعاملة معها أيضاً، ويؤكد أن فعالية إعادة الهندسة لا تكتمل إذا انحصرت فقط في تطوير عمليات المنظمة ذاتها مع بقاء عمليات المنظمات المتعاملة معها دون تطوير.

---

[27] Greg Brue, Six Sigma for Managers, New York: McGraw-Hill,2002, p.115

[28] James Champy, X – Engineering The Corporation – Reinvent Your Business In The Digital Age – Hodder & Stoughton, 2002.

المحور الرابع
نموذج Six Sigma
لإدارة الجودة الشاملة

ماهي Six Sigma

تختلف الآراء حول ماهية Six Sigma من حيث أن البعض يركزون علــى الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، بينما يراها البعض الآخر على أنها نظام لإدارة الجودة يستهدف ما يقرب من الكمال في دقة الالتزام بالمواصفات وتجنب الأخطاء في العمليات حيث تعني أنه في كل مليون عملية هناك احتمالات خطأ لا تزيد عن 3.4 عمليات.

كما يراها البعض على أنها نوع من التغيير الثقافي العام في المنظمات حيث تركز على معنى يقترب من " الكمال " Near Perfection في فهم الناس لواجباتهم وأداءهم لأعمالهم، مما يترتب عليه بلوغ أقصى درجات التوافق مع متطلبات المستفيدين.

ويمكن الاقتراب من مفهوم Six Sigma إذا نظرنا إليه على النحو التالي[29]:

Six Sigma: A comprehensive and flexible system for achieving, sustaining and maximizing business success. Six Sigma is uniquely driven by close understanding of customer needs, disciplined use of facts, data and statistical analysis, and diligent attention to managing, improving and reinventing business processes.

يحقق الاستخدام الصحيح لمنهجية Six Sigma النتائج الإيجابية التالية:

- تخفيض تكلفة الأداء.
- تحسين الإنتاجية.
- المحافظة على رضاء العملاء [المستفيدين].
- تخفيض الوقت المستغرق في دورة الأداء Cycle - time.
- تخفيض العيوب والأخطاء في الأداء.
- تغيير ثقافة المنظمات بتنمية الوعي بالدقة والجودة والسعي نحو الكمال.
- تطوير المنتجات والخدمات وتحسين نوعياتها.

---

[29] Peter S., Pande et al., The Six Sigma Way, McGraw-Hill, N.Y., 2000, p. xi

وتعتمد Six Sigma على العنصر البشري المتميز للوصول إلى النتائج المستهدفة بتحسين الجودة والمحافظة عليها، وتتضح أهميتها من خلال مقارنتها بنظام للجودة يستهدف تحقيق مستوى للجودة عند 99% كما نرى في الجدول التالي:

أهداف الأداء	99% جودة	Six Sigma
تسليم 300,000 خطاب	3000 خطاب تسلم خطأ لغير أصحابها	1 خطاب واحد يسلم بالخطأ
500,000 محاولة لإعادة تشغيل الحاسب الآلي Restart	4100 فشل في إعادة التشغيل	أقل من 2 حالات فشل في إعادة التشغيل
عملية إقفال الحسابات في نهاية الشهر عن 500 سنة	عدم توازن الحسابات عن 60 شهر	لا تتوازن الحسابات عن 018. شهر
لكل أسبوع كامل من إرسال قناة تليفزيون	1.68 ساعة يتوقف الإرسال Dead air	1.8 ثانية فقط من تعطل الإرسال

أدوات تنفيذ
Six Sigma Quality

تستخدم في مشروعات الجودة بنظام Six Sigma مجموعة من الأدوات منها ما يلي:

1. مسح العمليات Process Mapping

وتستخدم هذه التقنية في وصف العمليات من خلال إعداد خرائط تدفق Flowchart تتبع الخطوات التي تتم من خلالها العملية شاملة إجراءات تنفيذ العملية Operation ، اتخاذ قرار، تأخير وانتظار، حركة وانتقال، مناولة، إعادة تشغيل، فحص أو تفتيش. كل تلك الإجراءات يتم رصدها على مسارات خرائط التدفق لتصور الحالة الفعلية لما يجري في العملية فعلاً والوقت المستغرق في كل إجراء والأفراد القائمين بالعمل والتقسيمات التنظيمية المشاركة فيها والموارد المستخدمة في إنجازها. وبذلك فإن مسح العمليات يوفر الفرصة لدراسة واقع الأداء وتبين مدى اتفاقه أو انحرافه عن التصميم أو المستوى المستهدف.

2. بيت الجـــودة House of Quality

تستخدم هذه التقنية لبيان الارتباط بين رغبات العملاء [المستفيدين من عمليات معينة سواء داخل المنظمة أو خارجها] وبين متطلبات تصميم العملية. ويتخذ بيت الجودة شكل منظومة تتكون من عدد من الأعمدة Columns والصفوف Rows .

3. تحليل نظم القياس Measurement Systems Analysis

وتهدف هذه التقنية إلى التأكد من سلامة أدوات القياس المستخدمة في المنظمة وبذلك تطمئن الإدارة إلى سلامة المعلومات الدالة على مستويات الأداء الفعلي لمختلف عناصر العمليات وما إذا كانت هناك انحرافات عن المعدلات المستهدفة. ومعلوم أن عدم دقة أدوات القياس قد تخفي انحرافات أو تبالغ في إظهار أخرى مما يسبب تضارب قرارات الإدارة في شأن تثبيت الجودة وتحسين الأداء.

4. تحليل قدرة العملية Process Capability Tool

يشير تعبير " قدرة العملية" إلى كونها قادرة على الوفاء بمتطلبات التصميم أي إنتاج المخرجات حسب التصميم المعتمد مما يحقق رضاء العميل. وتدل قدرة العملية على كونها مستقرة في الإنتاج حسب مواصفات التصميم وعلى مدى فترة زمنية طويلة نسبياً. ويتم قياس قدرة العملية بأخذ قراءات متكررة لانحرافات الأداء التي يتم رصدها ووضعها في شكل بياني يعبر عن تطورها على مدى الوقت لاكتشاف مدى الاستقرار أو التذبذب في قدرة العملية. ومن الطبيعي أن فهم سلوك العملية وقدرتها يؤدي إلى إمكانية السيطرة عليها وتحقيق الاستقرار في نتائجها.

5. تحليل التباين المتعدد Multivariate Study

تساعد هذه الطريقة في ضم الأسباب المتعددة والمتنوعة لانحرافات العمليات وتركيزها في عدد أقل من مجموعات الأسباب ذات العلاقة A family of related causes . أي أنها تبرز العلاقات المتداخلة لعديد من العوامل. وتوضح خرائط تحليل التباين المتعدد أسباب انحراف العمليات مركزة في ثلاثة مصادر رئيسية:

- التباين الذاتي Intra-piece داخل نفس الجزء من العملية مثل لوط إنتاجي أو مرحلة تصنيـــــــع.
- التـباين بيـن أجـزاء مخـتلفة Inter-piece وهـو الانحـراف المضـاف مـن أجزاء أخرى في العملية.
- التباين العائد إلى مرور الوقت أي بفعل الزمن Temporal.

كذلـك يسـتخدم فـي نظـام Six Sigma أدوات تحليـلية أخـرى مـثل اخـتـبار الفروض Hypothesis Testing، تحليل أثر الفشل Failure Mode Effect Analysis، تصميم التجارب Design of Experiments وخرائط الرقابة Control Chart . أي أن Six Sigma هي تجميع لمختلف الوسائل والتقنيات المستخدمة في نظم الجـــودة المخـتلفة، وصـهرها فـي تنسيق متكامل مـن أجل إحداث أكبر درجـة ممكنـة مـن الالـتزام بمواصفات الجـودة الـتي تكـاد تصل إلى مستوى الإتقـــــان والكمـال Near Perfection .

المبادئ الهادية لنظم Six Sigma

تستهدي مشروعات الجودة بنظام Six Sigma بمجموعة المبادئ التالية:

1. الاستخدام الفعال للمعلومات والحقائـق Management by facts
2. التركيز على إرضاء احتياجات المستفيدين Customer focus
3. استشراف المشكلات والعمل على منعها قبل حدوثها Proactive management
4. التعاون الوثيق بين جميع أجزاء المنظمة بدون حواجز Boundaryless
5. السعي نحو الكمال، وتحمل الفشل In search of perfection

إن الفكرة المحورية في نظـــام 6 Sigma هي السعي لتخفيض التباين فـــي العمـليات إلى أدنى حد ممكن، ومـن ثـم ترتفع الجـودة إلى أعلى مستوى ممكن. وتتميز منهجيـــة Six Sigma عن نظم الجودة الأخرى في أنها تبحث عن التباين Variance فـي العمـليات لكـي تحـدد مصـدره وتتغلب عليه، بيـنما الـنظم الأخـرى تـتعامل فـي المتوسـطات Averages الـتي تخفـي التـباين حيـث تعكـس القيمـة فـي المتوسط ومن ثم لا تكتشف الفروق والانحرافات بسـهولة. ومعنى الجودة وفق هذه المـنهجية أن تسـعى الإدارة إلى تخفيض أو تضييق شقة التباين في العمليات [ومـن ثـم فـي المخرجات] بحيث تكون المواصفات المحددة [التي تحقق رغبات المستفيد] محصورة فـي المسـاحة المحددة ب 6 انحراف معياري [وهي ما تعبر عنه عبارة Six Sigma].

منهجية
Six Sigma

تتبلور منهجية Six Sigma في الخطوات الرئيسية التالية:

1. **تحديد العمليات المحورية Core processes والمستفيدين الرئيسيين . Key Customers**
2. **تحديد رغبات المستفيدين والتعرف على مستويات الجودة المقبولة منهم . Customer Requirements**
3. **قياس الأداء الحالي ومدى تحقيقه رغبات العملاء . Measure Current Performance**
4. **بحث وسائل التحسين في العمليات وترتيبها من حيث الأولوية، ووضعها موضع التنفيذ Process Improvement .**
5. **توسيع نطاق نظام Six Sigma ليشمل كافة فعاليات المنظمة.**

ولإدراك المعنى الذي تستهدفه هذه المنهجية دعونا نتأمل الفقرة التالية ونحاول حصر كم مرة ورد فيها الحرف t

Count the number of times the letter t appears in the following: Finished files are the result of years of scientific study combined with the experience of years.

هل لاحظت أن العدد هو 13؟[30]

الهدف من المثال

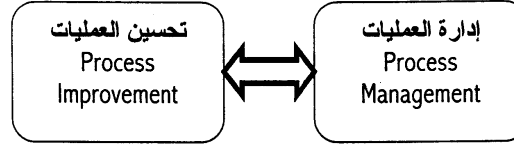
1. **إبراز صعوبة حصر العيوب من خلال فحص كل الحالات المنتجة. تخيل لو كان المطلوب مثلا فرز 1000000 كلمة وردت في تقرير من أجل اكتشاف الأخطاء اللغوية أو أخطاء الطباعة.**

[30] الرقم الصحيح 14

2. بيان أهمية التركيز على التباين أو الانحراف كوسيلة متطورة للكشف عن مستوى الجودة، بمعنى البحث عن حالات الاختلاف في العمليات وليس فحص كل المخرجات من العمليات.
3. بدلاً من فحص المخرجات لتبين مدى جودتها، يكون الأفضل تحليل العملية لتبين مدى وجود انحرافات بها، ومن ثم والتنبوء بجودة المخرجات قبل أن تتم.
4. اتخاذ إجراءات تصحيح العملية وتحسينها أفعل من محاولة إصلاح العيوب في المنتجات التامة [مخرجات العملية].

لب منهجية Six Sigma

في الأساس فإن منهجية Six Sigma تتبلور في شقين رئيسيين:



أساسيات إدارة العمليات

إن المنظمة في مفهوم " إدارة العمليات" ليست مجموعة من الوظائف Functions غير المترابطة أو الإدارات والأقسام المتخصصة والمتباعدة Departments/Divisions . ولكن المنظمة في منهجية إدارة العمليات هي مجموعة مترابطة من العمليات المتداخلة المؤدية إلى إنتاج السلع أو الخدمات. والعملية هي مجموعة منظمة من الأنشطة المخططة والموجهة لإنتاج منتج محدد [سلعة أو خدمة] لسوق محدد أو عملاء محددين، وذلك باستخدام موارد وتقنيات محسوبة، وفي زمن محدد.

محاور إدارة العمليات

تركز منهجية إدارة العمليات على المحاور الرئيسية التالية:

1. **تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والاتفاق العام بشأنها بين جميع أفراد المنظمة** Strategic Business Objectives.
2. **تصميم مجموعة العمليات المحورية** Core **والعمليات الرئيسية المتفرعة عنها** Key sub **والعمليات المساعدة** Enabling **تحديد المسئول عـــن كل عملية أو ما يطلق عليه " مالك العملية"** Process Owner .
3. **تصميم ومعايرة المقاييس الأساسيـــة لكفـــاءة وفعاليـــة كل عمليـــة** Measures of Effectiveness and Efficiency
4. **تجميع المعلومات الفعلية عن تلك المقاييــــس** Collection of data .
5. **تحديد معايير اختيار العمليات التي تخضع لبرامج التحسين المستمر.**
6. **اختيار العمليات لتنفيذ عمليات التحسيـــــــــــــــــــن.**

محاور تحسين العمليات

تتبع منهجية تحسين العمليات منطق يعبر عنه بالحروف DMAIC **وهي الحروف الأولى من الكلمات المعبرة عن تلك المنهجية:**

1. D .. Define
2. M.. Measure
3. A.. Analyze
4. I.. Improve
5. C.. Control

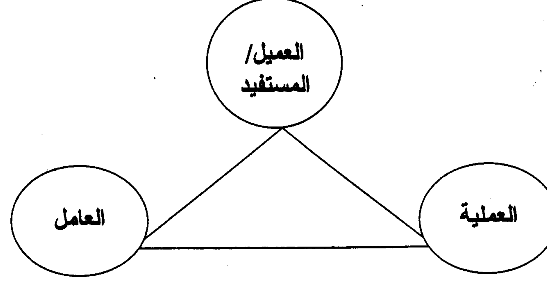
ويتلخص منطق تحسين العمليات في الإجراءات التالية:

1. **تحديد فريق تحسين العملية، وتحديد المستفيدين منها واحتياجاتهم، ورسم خريطة تدفق الأنشطة في العملية** Process map
2. **قياس مستوى الكفاءة والفعالية للعملية موضع التحسين وفق أسلـــــوب** Six Sigma .
3. **تحليل أسباب الانحراف في العملية عن الحدود المقبولة من المستفيدين.**

4. البحث عن الحلول للقضاء على أسباب التباين [الانحراف] في العملية، واختيار أفضلها وتنفيذها.
5. التأكيد على استمرار التحسن الذي تم إدخاله المحافظة على مستوى الجودة الجديد.

محاور التركيز
في منهجية Six Sigma

من أجل تحقيق الجودة الشاملة والوصول إلى ما يقارب الكمال، تركز منهجية Six Sigma على محاور ثلاثة هي:



إن إرضاء العميل/ المستفيد وإشباع احتياجاته على الوجه الأكمل كما يراها هو يعتمد في الأساس على كفاءة العمليات المنتجة للخدمات التي يطلبها المستفيدون، وتتوقف كفاءة وفعالية العمليات بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يقوم بالأداء وينفذ العملية وفق مواصفات الجودة المحددة.

والخلاصة
أن منهجية Six Sigma
تستهدف تقليل التباين أو الانحرافات
في العمليات حتى يتحقق مستوى
الجودة شبه الكامل في المخرجات

نقدم في هذا الجزء الأخير إطار لبرنامج عمل يستهدي به المدير الراغب في إقامة برنامج لتطبيق Six Sigma في منظمته:

الخطوة الأولى على طريق Six Sigma

الخطوة الأولى على طريق بناء نظام Six Sigma هي أن يراجع المديـــــر مفاهيمها ويتأكد من وضح أسس ومتطلبات النظام ومناسبتها لظروف منظمته. ولعله من المفيد أن نعيد التذكير بتلك الأساسيات:

1. Six Sigma هي المستوى الأمثل للجودة الذي تسعى إليه المنظمات حيث لا تزيد الانحرافات في مواصفات العمليات أو المخرجات عن 3.4 في المليون، ويمكن تطبيقها بالنسبة لأي عملية في أي منظمة. ومن خلال هذه التقنية تتمكن الإدارة من الكشف عن العيوب الكامنة في العمليات والتخلص منها ومن تأثيراتها السالبة على المنظمة ومركزها التنافسي.
2. Six Sigma ليست مجرد إطار نظري أو مجموعة من الأدوات الإحصائية ، بل هي توجه إداري شامل يحتوي كل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .
3. تهدف Six Sigma إلى الاستخدام الذكي لأساليب الإحصاء من أجل التعرف والقضاء على التباين Variation والذي يعبر عن الانحراف والفاقد والإسراف في الموارد وارتفاع التكلفة والبعد عما يرضي العمــــــــلاء [المستفيدين من نتائج العمليات].
4. تتطلب Six Sigma الوعي التام برغبات العملاء والتحقق من المواصفات التي يبحثون عنها في المنتجات والتي تمثل الجودة بالنسبة لهم، ثم التأكد من قدرة العمليات على تحقيق هذه المواصفات بمستوياتها المرضية للعملاء.
5. تعتمد تطبيقات Six Sigma على حشد جهود العاملين في مختلـــــــف المستويات وتركيزها في مشروعات تحسين الجودة في مشروعات محددة Projects حتى تتحقق فيها تحسينات مستمرة ودائمة نسبياً في الجودة.
6. تتكامل في تطبيقات Six Sigma جهود مسح العمليات والتعرف التفصيلي على ما يجري بها، وكذلك القياس المرجعي Benchmarking بالنظر إلى مستويات الجودة وكفاءة العمليات في المنظمات الأخرى المشهود لها بالتفوق Best Practices .

7. تهتم Six Sigma بالعلاقة بين الجودة والتكلفة، وتهدف إلى تحسين العمليات لخفض نسب العيوب والانحرافات في أداءها، ومن ثم تخفيض التكلفة.
8. يعتبر القياس Measurement قلب نظام Six Sigma تأكيداً لمفهوم أن م لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه. وبذلك يصبح إنتاج مقاييس مضبوطة تعتمد على الأدوات الإحصائية لوصف وتقويم كافة أشكال الأداء في عمليات المنظمة المختلفة هو حجر الأساس في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة.
9. Six Sigma نظام يتكامل مع نظم الإدارة الأخرى ويتشابك مع كافة مستويات ومجالات النشاط في المنظمة، ومن ثم ينبغي الحرص على شرح النظام وتوضيحه للكافة، وبذل العناية الواجبة في تدريب العاملين على واجباتهم وفق النظام، وكذلك الإعلام بالنتائج وتكريم المتفوقين وتحديد مراتبهم حتى يتحفز الجميع لحسن تطبيق النظام.

الخطوة الثانية على طريق Six Sigma

بعد أن تأكد المدير الذكي من فهمه لطبيعة Six Sigma ومتطلباتها ومدى مناسبتها لمنظمته، ينتقل إلى الخطوة المنطقية التالية في بناء النظام وهي التخطيط والإعداد الإستراتيجي لهذا التحول المهم في مسيرة المنظمة وذلك وفق المنطق التالي:

1. تحديد الأهداف المرجوة من تطبيق Six Sigma بوضوح، والتعبير عنها في صورة نتائج قابلة للقياس. فليس الغرض هو مجرد استخدام الشعارات السائدة منوع رفع الجودة، الارتفاع إلى مستويات الجودة العالمية وغير ذلك مما لا يمكن قياسه والتأكد من تحققه. بل وكما أكدنا في الخطوة الأولى أن القياس حجر أساس في هذا النظام، ومن ثم فالأولى أن يطبق منذ الإعداد لبناءه.
2. تكوين مجموعة العمل الأولى التي سيعهد إليها بوضع أساسيات النظام وتوفير مقوماته التنظيمية والإحصائية والمعلوماتية ، وتدبير أدوات القياس المناسبة لعمليات المنظمة.
3. الإعلام عن النظام وعناصره ومقوماته وشرح متطلبات تنفيذه لمختلف العاملين بالمنظمة والتأكد من فهمهم الواضح لمعنى Six Sigma ومدى مسئولياتهم في تطبيقها.

4. تحديد العمليات التي سيبدأ تطبيق نظام Six Sigma فيها. والقصد أن النظام لا يتم تطبيقه عادة مرة واحدة على مستوى المنظمة في وقت واحد، وإنما يؤخذ بأسلوب التدرج والمرحلية في التطبيق لعدة أسباب أهمها:

- عدم اكتمال الخبرة ومقومات التطبيق التام للنظام في بداية عهد المنظمات به.
- تفاوت العمليات من حيث القيمة المضافة التي تحققها وما يعتريها من تباين يؤثر في تلك القيمة.

وبذلك يصبح تركيز الجهود في بدايات تطبيق Six Sigma على تلك العمليات التي تدر أعلى قيمة مضافة وتعاني من تباين بدرجة أشد، ثم الانتقال تدريجياً إلى العمليات التالية وفق نفس المعيارين [أي ارتفاع القيمة المضافة للعملية وشدة التباين فيها].

5. اختيار المسئول عن مشروع بناء وتطبيق Six Sigma في المنظمة. وقد يكون هذا الشخص من داخل المنظمة من الحاصلين على التأهيل والتدريب المتخصص في هذا المجال، أو قد يستقدم خبير [استشاري] من خارج المنظمة لتولي الإشراف على المشروع وتدريب الصف الثاني من المختصين من بين العاملين حتى يصير اختيار أحدهم في مرحلة تالية لقيادة المشروع.

6. وضع البرنامج الزمني للمشروع [أي مشروع بناء وتطبيق نظام Six Sigma]، مع تحديد أوقات المراجعة ومناقشة النتائج أولاً بأول وذلك لتحقيق غرضين:

- التعرف أولاً بأول على سير المشروع وتقدمه حسب الخطة، وما قد يعتريه من مشكلات أو معوقات تتطلب تدخل الإدارة لعلاجها وتأمين فرص التطبيق الفعال للنظام.
- الإعلام بما يتحقق من نتائج أولاً بأول على نطاق المنظمة لتأكيد الوعي بأهمية النظام وجدواه وإزالة مخاوف المترددين أو المتشككين من بين فريق الإدارة أو العاملين.

7. توزيع الأدوار بين المشاركين في تطبيق النظام على النحو التالي:

- القادة والرؤساء التنفيذيين Executives and Leaders وتتبلور مسئولياتهم في دعم النظام وتأكيد أهميته والدعوة للالتزام به بين العاملين والمحاسبة على درجة الالتزام.
- الأبطال Champions

دعاة نجاح النظام والعاملين على إزالة المعوقات من طريقه وال
ين يفتحون أبواب المنظمة لتطبيقه.

- حملة الحزام الأسود الرئيسيين Master Black Belts
ويتولون مهام التدريب والرعاية والمرشدين لباقي العاملين القائمين بالتنفيذ.
- حملة الحزام الأسود lack belts
العاملين طول الوقت في مشروعات تنفيذ Six Sigma .
- حملة الحزام الأخضر Green belts
المساعدين لحملة الحزام الأسود لبعض الوقت.

ويمثل اختيار مختلف العاملين لأداء الأدوار اللازمة لتنفيذ Six Sigma من أهم مراحل الإعداد حيث يتوقف على مدى فهمهم للعمليات وإطلاعهم على نظم العمل ومتطلباته من ناحية، وفهمهم وكفاءتهم في تنفيذ متطلبات Six Sigma ما يمكن تحقيق من نجاح في هذا المجال.

الخطوة الثالثة على طريق Six Sigma

تكون المنظمة الآن جاهزة لبدء تطبيق Six Sigma، وحسب ما أوضحنا في الخطوة السابقة يكون البدء بالعمليات الأعلى قيمة مضافة والأشد تباينا، وبذلك تتركز الخطوة الثالثة في اختيار العمليات التي سيبدأ بها النظام والمستفيدين منها. وغالباً يتم البدء بالعمليات المحورية Core Processes والمستفيدين فيه [العملاء Customers]. والعمليات المحورية هي تلك التي يتم فيها الأنشطة الرئيسية المنتجة للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها الخارجيين. ولكل من تلك العمليات أيضاً عملائها الداخليين. وقد تكون تلك العمليات في مجال الإنتاج [التصنيع] ، التسويق والتوزيع، التمويل والاستثمار، الموارد البشرية وغيرها.تقع هذه العمليات المحورية على سلسلة القيمة للمنظمة Value Chain.

ويكون الهدف في هذه الخطوة الثالثة حصر تلك العمليات المحورية والتعرف التفصيلي على مكوناتها وإجراءاتها وعملائها وذلك لتوفير المعلومات الضرورية من أجل تحديد طلبات ورغبات هؤلاء العملاء بدقة باعتبارها ستكون الأساس الذي يقاس الأداء الفعلي بالنسبة له حين محاولة التعرف على مدى " قدرة العملية" Process Capability .

وتكون مخرجات هذه الخطوة على النحو التالي:

- حصر العمليات المحورية التي تنتج القيمة المضافة في المنظمة Value-adding .
- حصر دقيق للمنتجات من السلع و/ أو الخدمات التي تقدمها كل عملية لعملائها [الداخليين أو الخارجيين].
- رصد تدفق Flow العمليات عبر المنظمة وعلاقاتها التبادلية مع بعضها البعض.

الخطوة الرابعة على طريق Six Sigma

يؤدي حصر العمليات المحورية الذي تم في الخطوة الثالثة إلى تمكين منفذي مشروع Six Sigma من حصر طلبات أو رغبات العملاء لكل من تلك العمليات حتى يمكن اتخاذها أساساً في تحديد مقاييس الأداء تتخذ ركيزة في قياس قدرة العمليات على الوفاء بها. والمنطق الرئيسي في هذه الخطوة يتمثل في أمرين:

- الأمر الأول أنه إذا كان الغرض النهائي للمنظمة هو الاستجابة لطلبات ورغبات العملاء الخارجيين من خلال العمليات التي تتم بها، فلا بد أولاً من معرفة تلك الرغبات والطلبات حيث من غير المنطقي محاولة تلبية طلبات غير معروفة أو غير محددة.
- الأمر الثاني أنه لكي يمكن الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء الخارجيين، لا بد وأن تكون العمليات التي تتم بالمنظمة قادرة على إنتاج ما يلبي تلك الرغبات حسب المواصفات التي يريدها العملاء. ولكي تتحقق قدرة العمليات على الوفاء هكذا، لا بد وأن تكون مصممة ومنفذة بحيث تكون متوافقة أيضاً مع احتياجات العملاء الداخليين. فالمنطق إذن متكامل حيث لا بد أن تأتي العمليات منضبطة ومحققة لاحتياجات القائمين عليها من معلومات وتكامل وترابط بين أجزاءها حتى تتمكن في النهاية من الوفاء باحتياجات المستفيد النهائي وهو العميل الخارجي.

وتتبلور مخرجات هذه الخطوة في أمرين:

1. تحديد دقيق " لمواصفات ومتطلبات العميل" Output Requirements تكون هي أساس تصميم وإنتاج المنتجات التي ستقدم للعملاء.

2. تحديد دقيق " لمتطلبات الأداء" أو Service Requirements وهي الطرق والأساليب التي يجب على المنظمة اتباعها في علاقتها بالعملاء للوفاء باحتياجاتهم.

الخطوة الخامسة على طريق Six Sigma

الخطوة التالية هي قياس الأداء الفعلي في العمليات المحورية التي تم اختيارها لتكون بداية تطبيق نظام Six Sigma . وهدف هذه الخطوة التعرف على مدى وفاء العمليات باحتياجات العملاء من خلال وصف ما يجري بها من أنشطة، وما يستخدم فيها من موارد، وما ينتج عنها من مخرجات، واحتمال استمرارها على نمط الأداء الحالي أو تغيره إلى الأحسن أو الأسوأ. وعلى سبيل التحديد ستكون مهمة هذه الخطوة قياس ما يجري في العملية من إجراءات وأنشطة وما تحققه من نتائج بالمقارنة باحتياجات العملاء التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. وتقوم هذه الخطوة على أساس توفير أنواع المقاييس التالية:

- مقاييس الأساس Baseline Measures وهي المقاييس الكمية التي تسجل الأداء الجاري حالياً أو الأقرب تاريخياً إلى وقت القياس. أي هي المقاييس التي تصف الحالة الآن كما هي As is .
- مقاييس قدرة العمليات Capability Measures وهي تقيس مدى قدرة العمليات على الوفاء بمتطلبات العملاء، وتتضمن في بعض الأحيان معدلات Sigma التي حققتها كل عملية كأساس للمقارنة مع المستويات المستهدفة.
- نظم متجددة للقياس بالمقارنة مع معايير الأداء المستمدة من رغبات العملاء.

الخطوة السادسة على طريق Six Sigma

هنا يأتي المدير الذكي إلى مرحلة الاستفادة من كل ما سبق من مجهود حيث يتم تحليل المعلومات المتجمعة من الخطوات السابقة لرصد مجالات التحسين الواعدة في العمليات والتفكير في المداخل العملية لتحقيق هذه التحسينات من أجل الارتفاع إلى مستوى Six Sigma ثم وضع تلك الحلول في التطبيق. وعل هذا تتبلور الخطوة السادسة في حصر ما يلي:

- مجالات تحسين الجودة مرتبة بحسب الأولويـــة Improvement Priorities
- الحلول المقترحة لتحسين العمليــــــــــات Process Improvements
- أفكار بعمليات جديدة أو إعادة تصميم العمليات القائمة Redesigned New or

الخطوة السابعة على طريق Six Sigma

الخطوة الأخيرة هي التوسع في تطبيق نظـــام Six Sigma ليشمل مجموعة أخرى من العمليات التي سبق حصرها باعتبارها منتجة للقيمة المضافة وبها درجات عالية من التباين.

المحور الخامس
برنامج إنشـــــاء
نظام إدارة الجودة الشاملة

مفهوم البرنامج

البرنامج مجموعة من الأنشطة، الفعاليات، أو الإجراءات المترابطة التي يجري تنفيذها في توقيتات محددة، وفي علاقات مخططة [إما متزامنة أو متتابعة]، ويتم في أثنائها استهلاك موارد وتطبيق تقنيات، كما يتولى مسئوليتها أفراد يعملون في تناسق وصولاً إلى أهداف مرغوبة ومحددة.

ويثور تساؤل عن مدى اكتمال هذا التعريف لمفهوم البرنامج، لذا دعونا إذن نحدد عناصر البرنامج [أي برنامج] حتى نقارنه بالتعريف السابق لعلنا نهتدي إلى ما ينقصه:

1. أهداف محددة يصمم البرنامج لتحقيقهـــــــــــــــــــــــــا.
2. أنشطة مخططة تؤدي إلى تحقيق النتائج أي الأهـــــــــــــداف.
3. موارد مختلفة ومتنوعة تستخدم في ممارسة الأنشطة ولازمة لهـــــــا.
4. تقنيات أي طرق وأساليب ومداخل لمزج الموارد وتشغيلها خلال الأنشطة للوصول إلى المخرجات المطلوبة.
5. أفراد من مستويات مهارة وخبرة متعددة ومتوافقة مع متطلبات أداء الأنشطة وتطبيق التقنيات.
6. التوقيت من حيث تحديد المدى الزمني للبرنامج، وكذلك توقيت أداء كل عملية أو نشاط وبيان متى تبدأ ومتى تنتهي في علاقاتها مع العمليات الأخرى.
7. قيادة مسئولة عن توجيه وتنسيق مختلف عناصر البرنامج نحو التنفيذ السليم لأهدافه.

العنصر الناقص هو ... القيادة

إن القيادة هي العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويوفر لها التوجيه المناسب، كما يتولى حفز وتشجيع القائمين بالعمل لأداء واجباتهم ومهامهم على وجهها الصحيح، ويتابع ويساند الأداء، ويقدم النصح والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.

وبصفة عامة، إن القيادة الإدارية هي صمام الأمان الضمان للتنفيذ السليم للبرامج وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وبتطبيق هذه العناصر على مشروع إقامة برنامج لإدارة الجودة الشاملة في منظمة ما، يمكن حصر العناصر المهمة التالية:

1. أهداف إدارة الجودة الشاملة.
2. أنشطة إدارة الجودة الشاملة.
3. موارد إدارة الجودة الشاملة.
4. تقنيات إدارة الجودة الشاملة.
5. أفراد إدارة الجودة الشاملة.
6. توقيت إدارة الجودة الشاملة.
7. قيادة إدارة الجودة الشاملة.

وسنعرض لكل عنصر من هذه العناصر بشيء من التوضيح فيما يلي:

أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة

تتجه نظم إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف متعددة من أهمها:

1. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء عملاءها.
2. زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
3. زيادة حركية ومرونة المنظمة في التعامل مع المتغيرات الخارجية.
4. ضمان التحسين المستمر والمتصل لكافة عمليات وفعاليات المنظمة.

5. زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو والتطور الشامل.
6. تحسين اقتصاديات المنظمـــــــــــــــــــــــــــة.

وكما سبق لنا القول تتكامل تلك الأهداف مع ما تسعى باقي قطاعات المنظمة تحقيقه، وتصبح مسئولية مشتركة للجميع عن تنفيذ إستراتيجيات وسياسات المنظمة في مجالاتها المختلفة مع تضمين عنصر الجودة في كل منها.

أنشطة نظام إدارة الجودة الشاملة

تتم الأنشطة التالية في إطار نظم إدارة الجودة الشاملة:

1. دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمنظمة للتعرف على الفرص المتاحة لها في مجال عملها واحتياجات ومطالب المستفيدين من خدماتها. وكذا للتعرف على المخاطر والمهددات التي تتعرض لها والواجب أخذ الحيطة والحذر في التعامل معها.
2. دراسة وتحليل المناخ الداخلي بالمنظمة لتعرف على الإمكانيات المتاحة والموارد القابلة للاستخدام ومدى جاهزيتها، وكذا التعرف على المعوقات والقيود والمشكلات التي تؤثر سلباً على قدرات المنظمة في الوفاء باحتياجات المستفيدين من خدماتها.
3. تحديد مواصفات الخدمات [المخرجات] التي ستقدمها المنظمة للمستفيدين ومدى الدقة والسرعة وحدود التكلفة وغيرها من المواصفات التي تعكس أمرين أساسيين:

   - احتياجات وتطلعات المستفيدين .
   - قدرات وتطلعات المنظمـــــة .

4. تصميم العمليات Processes التي تحقق الخدمات المطلوبة للمستفيدين وفق المواصفات والمحددات التي كشفت عنها عملية دراسة وتحليل المناخ، وتعيين مواصفات تلك العمليات التنفيذية من حيث الأنشطة التفصيلية المكوّنة لها، التوقيت، مستويات الدقة وحدود التكلفة، المستلزمات المعلوماتية والبشرية والمادية الضرورية، سرعة الأداء. وتركز عملية تصميم العمليات في النهاية على تحديد شكل المخرجات النهائية التي تقدمها المنظمة للمستفيدين.

5. تخطيط الجودة، بمعنى تحديد المواصفات الواجب الالتزام بها في كافة عناصر المنظمة والضوابط التي تضمن تحقيقها وفق الخطة. وتتبلور عملية تخطيط الجودة في أمور ثلاثة:

- تحديد مواصفات الجـــودة .
- تحديد معاييـــــر الجودة .
- تحديد مقاييس الجــــودة .

وتتضح معاني تلك الأمور الثلاثة على النحو التالي:

1. تتعلق مواصفات الجودة بأمور مثل السرعة، التكلفة، الدقة في التنفيذ، الاتفاق مع رغبات المستفيد.
2. تتعلق معايير الجودة بقضية المدى المسموح به أو المستوى المأمول في الخدمة مثل مدى السرعة في تقديم الخدمة، حدود التكلفة المسموح بها أو المقبولة، درجة الاتفاق مع رغبات العميل وهكذا.
3. تشير مقاييس الجودة إلى الأساليب والوسائل التي تستخدم للتعرف على مدى اتفاق الجودة الفعلية للخدمات مع المواصفات والمعايير المحددة، وتشمل أمور مثل المعاينة أو المعايرة، تحليل شكاوى المستفيدين، قياس الوقت والتكلفة، المقارنة مع منظمات أخرى متميزة Benchmarking .

الفكرة الأساسية في تخطيط الجودة

إن الفكرة المحورية ومحل الاهتمام الرئيسي في عملية تخطيط الجودة هي ضمان تحقيق التوازن بين عمليات تبادل الخدمات بين العملاء الداخليين بالمنظمة أي ما يقوم به العاملون المختصون بتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة ، وبين مواصفات ومستويات الجودة والفعالية في الاستعمال للسلع والخدمات التي سيتم تقديمها للعملاء الخارجيين في السوق.

موارد نظام إدارة الجودة الشاملة

تتبلور الموارد اللازمة لتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة شانه شأن أي نظام إداري آخر فيما يلي:

1. الموارد المادية، مثل أجهزة القياس والحاسبات الآلية وغيرهـــــــــــا.
2. الموارد المالية، لتمويل أنشطة النظام وتدبير الموارد الأخرى اللازمـــــة.
3. التقنيات، البرمجيات، النظم، الأساليب المستخدمة في عمليات النظـــــام.
4. المعلومات، عن كل عناصر المنظمة الداخلية والمناخ المحيط ذات التأثير في عملياتها وعلاقاتها مع المستفيدين من خدماتها.
5. الأفراد المنفذين لعمليات إدارة الجودة الشاملـــــة.
6. السياسات والنظم الإدارية التي تكوّن البنية التحتية لنظام إدارة الجودة الشاملة.[31]

ولا شك أن العنصر البشري المدرب والمتحفز هو أهم تلك الموارد جميعاً لإقامة وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة.

تقنيات إدارة الجودة الشاملة

تتعدد التقنيات المستخدمة في نظم إدارة الجودة الشاملة ومنها:

1. خرائط تدفق العمليـــــات	Process Flowcharting
2. إعادة هندسة العمليـــــات	Process ReOengineering
3. القياس المرجعـــــــي	Benchmarking
4. الإدارة الإستراتيجيـــــة	Strategic Management
5. تمكين الأفـــــــراد	Employee Empowerment
6. جودة 6 انحراف معياري	6 Sigma Quality
7. التحسين المستمر الشامل	Kaizen

ويعتبر اختيار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غيـــــر

[31] راجع الجزء الخاص بالمقومات الإدارية والتنظيمية لإدارة الجودة الشاملة.

المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. وعلى سبيل المثال سيرد الحديث لاحقاً عن تقنية جديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة هي 6 Sigma وهي من التقنيات عالية التكلفة التي تتطلب إعداد المختصين بالجودة بأعداد كبيرة ومن قطاعات العمل المختلفة، ورغم أنها تعد بنتائج مهمة في مجال خفض الأخطاء وتأكيد أعلى مستويات التوافق مع المواصفات، إلا أنها قد لا تصلح لجميع المنظمات. كذلك قد تكون تقنية Kaizen اليابانية أقرب إلى قدرات وإمكانيات كثير من المنظمات التي لا يتوفر لديها معلومات كافية عن تلك التقنية ومن ثم تهدر فرص الاستفادة منها وتنخرط في تطبيق تقنيات غير متناسبة وأوضاعها.

الأفراد في نظم إدارة الجودة الشاملة

ينقسم الأفراد في نظم إدارة الجودة الشاملة إلى قسمين:

- خبراء الجودة وهم العدد الأقل والذين يختصون بتصميم نظام الجودة ومباشرة عمليات تخطيط الجودة وتحديد المعايير والمقاييس، واختيار التقنيات والآليات المناسبة للتطبيق في المنظمة، والإشراف على تدريب باقي العاملين على نظم وآليات الجودة، وتحليل نتائج التطبيق والسعي لتصحيح الانحرافات وتطوير النظام باستمرار.
- منفذو الجودة [العملاء الداخليين] وهم باقي أعضاء المنظمة على جميع المستويات ابتداء من رئيس مجلس الإدارة أو أعلى وظيفة إدارية في المنظمة مروراً بكافة المسئولين والمنفذين في جميع المجالات والمستويات التنظيمية.
- المتعاملين مع المنظمة من عملاء وموردين وأصحاب علاقات متعددة [العملاء الخارجيين] الذين يتأثرون بنظام الجودة ومستوياتها ويكون من الضروري إدماجهم في صلب نظام إدارة الجودة الشاملة حيث هم أصحاب الرأي الأهم في نجاح النظام أو فشله.

والخلاصة أن جميع العاملين في المنظمة والمتعاملين معها هم أعضاء في الفريق المتكامل لإدارة الجودة الشاملة، والكل يشارك في موقعه لتطبيق مواصفات الجودة وقواعدها، ومتابعة مدى تحققها والبحث في أسباب انحرافها واقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها.

التوقيت في إدارة الجودة الشاملة

الوقت هو أهم الموارد التي تتعامل فيها الإدارة المعاصرة، وتزيد قيمته في الحقيقة عن قيمة المال. والوقت في نظام إدارة الجودة الشاملة له معان محددة ومهمة هي:

1. تحديد وقت تقديم الخدمة للمستفيدين [الداخليين والخارجيين].
2. تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها إعداد الخدمة وتجهيزها حسب مواصفات الجودة المعتمدة.
3. تناسق توقيت العمليات التنفيذية في مختلف قطاعات وأقسام المنظمة ذات العلاقة بتقديم خدمة معينة.
4. استبعاد كافة أشكال الوقت الضائع ومحاربة كل مصادر هدر الوقت في عمليات المنظمة Time Wasters.

أهمية الوقت في الإدارة المعاصرة

يلعب الوقت Time دوراً جديداً ومؤثراً في منظومة الفكر الإداري الجديد حيث تبنت المفاهيم التالية:

- الوقت أغلى الموارد وأعلاها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبداً عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة.
- يمثل الوقت في فكر الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفأ إلى السوق والعملاء المرتقبين.
- إدارة الوقت مهمة رئيسية للإدارة على كافة المستويات لتحقيق أكبر إنجاز في أقل وقت.
- ليست إدارة الوقت مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل هي الاستثمار المخطط للوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم Values.
- المنطق الأساسي للإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك Just in Time and not Just in Case .
- تتوجه الإدارة المستندة إلى الوقت Time-Based Management إلى توظيف الوقت بأبعاده الثلاثة – الماضي والحاضر والمستقبل – بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة.

- إن الوقت الماضي هو مصدر للخبرة والمعرفة والدروس التي تستفيد منها الإدارة في تحليل المواقف وتقييم فعالية وكفاءة القرارات السابق اتخاذها في تلك المواقف وما تحقق عنها من نتائج. والإدارة الفعالة لا تكرر أخطاءها ولا تهدر الخبرات المكتسبة، بل تعمل على تعظيم فرص التعلم Learning وتخليق المعرفة Knowledge Creation. لذا تعمد الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم وتقنيات تسجيل الماضي واسترجاعه بل وتحديثه.
- والوقت الحاضر هو التجربة الحية التي تعيشها الإدارة لحظة بلحظة وتتعرف على ما يجري آنياً، فهو المصدر الأساسي لإنتاج المعلومات الدالة على الأداء الفعلي ومدى توافقه مع الأداء المستهدف وتحليل فجوات الأداء والعمل على علاجها أولا بـأول.
- أما المستقبل فهو نتاج التخطيط والتصميم والإعداد باستثمار تجارب الماضي وخبرات الحاضر والتوقعات والتنبؤات الذكية Smart Guesses . ويأتي المستقبل في منظومة الإدارة المستندة إلى الوقت في صورة توقعات وتنبؤات واستهدافات هي أساس العمل لتحويلها إلى واقع فعلي.

النموذج التطبيقي للإدارة بالوقت

1. اتباع نظم العمل على مدار الساعة 7X24.
2. اتباع نظم العمل المتزامن Concurrent حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات آنياً.
3. تركيز الجهود لتقصير فترة تصميم وتطوير السلع والخدمات الجديدة وجعل الفترة بين الإنتاج والوصول للعملاء في السوق أقل ما يمكن.
4. تطوير تقنيات التخطيط بأسلوب السيناريوهات التي تتعامل مع الزمن وترصد المتغيرات الفعلية لتوفيق أنشطة المنظمة حسب السيناريو الأكثر احتمالاً.
5. تطوير نظم وآليات تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planningالتي تربط كافة محاور العمل في المنظمة في قاعدة معلومات مركزية مشتركة بحيث يتم تعديل جميع المحاور آنياً مع كل تطور في أي منها.
6. تطوير التنظيمات الهيكلية وأسس توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات لتقصير الفجوة الزمنية بين اتخاذ القرار وتنفيذه من ناحية، وكذا تقريب الوقت إلى أقرب حد ممكن بين تلقي طلب العميل والاستجابة له.

نموذج Zero time

1. أهميــة اســتثمار الوقــت المــتاح إلى أقصــى درجــة دون تــبديد ولــو ثــوان معدودة، وذلك قياسا إلى فكـــــرة Zero Defect التي روجتها الإدارة اليابانية للدلالة علــى الجودة التامة بمنع الخطأ أصلاً.
2. القدرة على الفعل والاستجابة الآنية لمتغيرات السوق، والقدرة على رؤية الأمــور بطــريقة مختــلفة عــن الآخــرين، ومــن ثــم الاســتجابة للمــتغيرات بأسلـــوب مختلـــف [متميـــز]، وفـــق معادلـــة Zero time = CUSTOMERization + Instant action
3. يتحقق مستوى الــزمن الصــفري مــن خــلال التنسيق الــتام وإزالــة العقبات الــتي تمــنع الــتفاعل بســهولة وآنيــة بين كافة عناصر المنظمة من العملاء، العامــلين، العمــليات، المعــرفة التــنظيمية، وأعضــاء سلســلة الــتوريد مــن موردين وموزعين وغيرهم ، وتلك هي العناصر الخمسة الأساسية التي تشكل أي منظمة. كما يتحقق من خلال خمس عمليات رئيسية:

- توفيـــر السلـــع والخدمـــات ذات القيمـــة للعمـــلاء فـــور طلبهـــا Instant Value Alignment.
- التعلم الفوري والاستفادة الفورية بالمعلومات والخبرات التي تتحقق للمــنظمة وأفرادها وتلك التـــي تحـــــدث في المناخ المحيـــــط Instant Learning .
- التوافق الفوري مع المتغيرات Instant Adaptation.
- التـنفيـــذ الفـــوري للعمـليـــات والإجـــراءات وللاستراتيجيـــات Instant Execution.
- الإدمـــاج الفــوري لــلموردين وشــركـــــاء سلسلـــــة الـتوريـــد Supply Chain Partners فــي عمليـــات المنظمـــة وربطهم بأهدافها واستراتيجياتها.

ولعل مــا تــبين مــن أهميــة الوقــت فــي بــناء نظــم إدارة الجــودة الشــاملة يــثير مجموعة من التســاؤلات حــول جدوى انبهار كثير من المنظمات العربية بأحاديث الجــودة الشــاملة وســعيهم للتأهل لمطابقة منظماتهم للمواصفة الدولية ISO 9000 وروافدها:

1. ما مدى وضح اهتمام الإدارة العربية بقضية الوقت بالمعنى المرتبط بمفهوم الجودة الشاملة، وما مدى عناية المديرين بترسيخ قيمة الوقت باعتباره مورداً حيوياً من خلال سلوكهم الشخصي في العمل؟
2. ما معيار قياس الاهتمام بالوقت في نظم الإدارة العربيـــــــة؟
3. كيف يمكن للإدارة إثارة اهتمام العاملين - والمتعاملين - بأهمية الوقت؟
4. هل يمكن قياس تكلفة الوقت الضائع أو غير المنتـــــــــــــــــج؟
5. هل نستطيع تطبيق فكرة الإدارة بالوقت وصولاً إلى مستوى الزمن الصفري؟
6. إذا تصورنا منظمة يعمل بها 500 شخص، من المفترض أن يعمل كل منهم 8 ساعات [480 دقيقة] يومياً ويهدر كل منهم 5 دقائق يومياً فهل نتصور حجم الخسارة السنوية لتلك المنظمة؟ [بفرض أيام العمل في السنة 300 يوم فإن إهدار 5 دقائق يومياً لكل عامل يصل إلى 750000 دقيقة أي ما يعادل 520 يوم عمل تقريبا بمتوسط يوم عمل كامل لكل فرد سنوياً]. فما بالنا إذا كان الوقت المهدر يفوق هذه الدقائق الخمسة بمراحل ويمكن حسابه بالساعات يومياً وفي جميع منظمات وهيئات المجتمع.
7. ولا ينحصر أثر تبديد الوقت على نطاق العمل المحلي، بل يمتد ليهدد علاقات المنظمة بالمتعاملين معها سواء في السوق المحلي أو الأسواق الخارجية الذين لا يستطيعون الاعتماد عليها في تلبية طلباتهم نظراً لاختلال الوقت والتوقيت.

خلاصـــــــــة

يتحقق النجاح لنظام إدارة الجودة الشاملة إذا تعامل بجدية مع الأبعاد الرئيسية التالية للأداء على كافة المستويات وفي جميع مجالات النشاط والعمليات بالمنظمة:

1. ضمان تطابق مواصفات وخصائص المنتجات والخدمات مع مواصفات التصميم التي يحدده الخبراء ومتطلبات الاستخدام التي يفضلها العملاء.
2. ضمان أن تؤدي المنتجات المهام المتوقعة بالكفاءة المرغوبة حين استعمالها بمعرفة العملاء دون أعطال أو أخطاء أو ظهور عيوب تقلل من قدرتها على تلبية احتياج العميل في الوقت الصحيح.
3. تأكيد إنتاج الكميات المخططة من المنتجات باستثمار الموارد المخصصة دون زيادة أو نقص، والمعنى هو دقة استخدام الموارد المخصصة من

خامات ومعدات وتجهيزات آلية وأيدي عاملة بالمعدلات الصحيحة لإنتاج الكميات المطلوبة من المنتجات [وطبعاً بالمواصفات المحددة].

4. تحقيق الغايات الثلاث السابقة في الوقت المحدد [يقصد بذلك التنفيذ الدقيق للعمليات في التوقيت المخطط والتتابع أو التزامن المحدد وبالسرعة المخططة].

5. وتكتمل عناصر النجاح لنظام إدارة الجودة الشاملة إذا رافق تحقيق الغايات الأربع السابقة عناية واضحة بضبط النفقات حتى تأتي تكلفة الأداء والمنتجات بالتالي في حدود التكلفة المخططة Planned Cost .

6. وأخيراً يكون نظام إدارة الجودة الشاملة في أعلى مراتب النجاح إذا تحققت الغايات السابقة جميعها فضلاً عن تحقيق الرضاء والإشباع لحاجات أصحاب المصلحة من العملاء والمتعاملين والعاملين بالمنظمة وأصحاب رأس المال والمجتمع بأسره.

خاتمـــــــة

استعرضنا في هذا الفصل موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الطرق المهمة في تحقيق إدارة التميز. وبينا العناصر الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة والمتطلبات الرئيسية لتطبيقها في المنظمات. وقد اتضح الترابط الشديد بين فكر إدارة الجودة الشاملة وبين نماذج إدارة التميز وأهمية التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة متميزة من الأداء تتحقق بها رغبات العملاء كما تؤدي إلى إنجاز غايات المنظمة وأهدافها وتحقيق تطلعات أصحاب المصلحة فيها.

الفصل الثالث

إدارة المعرفـــــة
ومفاهيم التعلم التنظيمي

تبينت الإدارة المعاصرة ـ وتحت ضغوط المتغيرات والتحولات الهادرة خلال السنوات القلية الماضية ـ أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها وتحديث منتجاتها وخدماتها وصولاً إلى إرضاء العملاء ومواجهة قوى المنافسة المتزايدة والوافدة من كل مكان وعلى مدار الساعة.

كذلك اتضح للإدارة أن طلب التفوق على المنافسين وتحقيق السبق في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم وتنمية العلاقات الفعالة المجدية معهم هي أمور لا تتحقق بالتمني أو الانتظار حتى تأتي النتائج المستهدفة دون جهد أو تكلفة. إنما تأكد للإدارة المعاصرة أن الفوز بالأسواق وتحقيق معدلات النمو المرغوبة والقدرة على الاستمرار في مركز تنافسي قوي، كل تلك النتائج تحتاج إلى بذل أقصى الجهود وإنفاق الموارد الغالية بحثاً عن السبل الصحيحة المؤدية إليها.

وفي الحقيقة فقد اتضح أن " التميز " الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة ومحصلة لما تبذله كافة عناصر المنظمة في التطوير والتحديث والالتزام بمفاهيم جديدة تصب كلها في خانة واحدة هي " إرضاء العملاء". ويقع في القلب من هذه الجهود المتكاملة البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها.

ومن هنا كانت الفورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم " إدارة المعرفة" Knowledge Management والتي بشر بها بيتر دركر Drucker في مقال بعنوان " مقدم التنظيم الجديد The Coming of the New Organization[32] " حيث تنبأ منذ ما يقرب من عشرين عاماً أن التنظيم الجديد سيكون أقل في عدد المستويات التنظيمية، وأنه سيحتاج فقط إلى أقل من نصف أعداد المديرين، وأن العمل سيؤديه متخصصون يعملون في فرق تتجاوز التقسيمات التنظيمية التقليدية، وأن الرقابة والتنسيق بين العاملين سيعتمدان في الأساس على رغباتهم وممارستهم للرقابة الذاتية. وأشار دركر إلى أن العامل المحرك لتلك التحولات التنظيمية المتوقعة هو " تقنية المعلومات" حيث ستكون المعلومات هي العنصر الحقيقي المحرك للنشاط والفعل في التنظيم وهي الأساس الذي ستعتمده الإدارة في اتخاذ القرارات وتصريف

---

[32] Peter F. Drucker, The Coming of the New Organization. in Harvard Business Review On Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998, pp1-20.

الأمور، ومن ثم يصبح التنظيم موجها ومستنداً إلى المعلومات Information-based.

ومع مرور السنوات وتعاظم قدرات الحاسبات الآلية وتطور تقنية المعلومات واشتباكها واندماجها مع تقنية الاتصالات، ومع تصاعد حركة البحث العلمي والتطوير التقني على كافة الأصعدة وفي مختلف مجالات التخصص، تضخمت المصادر المعرفية للإنسانية وتيسرت سبل التعرف عليها والنهل منها باستخدام تقنيات الاتصالات فائقة السرعة والقدرة والمتمثلة في شبكة الإنترنت وشبكات الإنترانت Intranet وغيرها من وسائل تقنية متطورة ومتجددة تتيح للإدارة - وفي الحقيقة للكافة - الوصول إلى حصيلة الفكر الإنساني ومستجدات العلم والتقنية بسرعة هائلة وتكلفة تكاد تكون منعدمة. ومن ثم تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات العلمية والتقنية وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمات، وكذلك تجميعها وتحديثها وخلق مستودعاتها الذاتية للمعرفة الناشئة عن تفهم وتطبيق تلك المعلومات. وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تكرس معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص للعمل المنتج المحقق لمنافع وفوائد، ثم توظيف تلك المعرفة وتحديثها والتعلم من نتائج استخدامها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها تعبير " إدارة المعرفة" وهي مجموعة المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية.

ثم كان من الطبيعي أن تتنبه الإدارة إلى أن استخدامها للمعرفة يترتب عليه نتائج إيجابية في بعض الأحيان وسلبية في أحيان أخرى، ومن ثم يصبح من المهم تكريس وتعميق المعرفة و الممارسات المستندة إليها المؤدية إلى النتائج الإيجابية، وتفادي أنواع ومصادر المعرفة والممارسات المرتكزة إليها والتي أدت إلى نتائج سالبة، كل ذلك من أجل تعظيم فرص المنظمة في ملاحقة التطورات العلمية والتقنية الهادرة ومواجهة الضغوط التنافسية الهائلة والتحولات المستمرة والعميقة الآثار في نظم الأعمال وأوضاع المجتمعات. وبذلك بدأت تبزغ على ساحة الفكر الإداري الحديث مفاهيم تشير إلى ظاهرة " التعلم التنظيمي " Organizational Learning وتبشر بأسس وتقنيات بناء " المنظمة المتعلمة " [33] The learning Organization

---

[33] David A. Garvin, Building a Learning Organization. in Harvard Business Review on Knowledge Management, pp47-80.

وقد تطورت مفاهيم وتقنيات " إدارة المعرفة" و" التعلم التنظيمي " في السنوات القليلة الماضية وأصبحت تمثل ركيزة مهمة في الرصيد المعرفي والمهاري للمدير المعاصر وتبارى المفكرون في إطلاق التسميات المبتكرة للدلالة على تلك الحالة الجديدة:

- The Coming of the New Organization............Peter Drucker[34]
- The Knowledge Creating Company...............Nonaka & Takeuchi[35]
- The Intelligent Enterprise........................James B. Quinn[36]
- The Fifth Discipline...............................Peter M. Senge[37]
- Organizational Learning..........................Argyris & Schon[38]

ويهمنا أن نطرح في هذا الفصل قضية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي باعتبارهما من أساسيات ومقومات بناء وتفعيل منهجية إدارة التميز.

---

[34] Peter F. Drucker, op.cit.

[35] Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995.

[36] James B. Quinn, The Intelligent Enterprise. New York: The Free Press,1992.

[37] Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990.

[38] Chris Argyris "Double Loop Learning in Organizations". Harvard Business Review [September-October: 1977] 115-125.

أهمية المعرفـــة في العمليات الإدارية

المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني وتتمثل فيما يطلق عليه الآن " رأس المال الفكري" Intellectual Capital. وتشمل المعرفة مختلف منتجـــات الفكر الإنساني من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضـــــــرار ومشكلات. والمعرفة هي حصيلة عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ ومنذ فجر الإنسانية، تتراكم وتتزايد، يستمر بعضها وينمو ويتداول بين البشر وينتقل من جيل إلى آخر، ويخبو بعضها ويندثر نتيجة عدم الاستخدام ولكنه أبداً لا يضيع بل يمكن دائماً البحث عنه واستنقاذه وإعادته إلى مجال الاهتمام والإدراك المعاصـــر [كما يفعل محققو التراث حين يكشفون عن كتابات ومؤلفات مضى عليها في طي النسيان مئات السنين ويعيدون إصدارها محققة في إطار عصري يناسب قواعد اللعبة الحضارية السائدة].

وليست المعرفة قاصرة على ما يبدعه العلماء والمفكرون والمختصون في فروع العلم والتقنية وأصحاب الخبرات العلمية والمهارات التطبيقية، بل هي أيضاً تشمل كافة ما يصدر من عقول البشر على اختلاف مستوياتهم العلمية والفكرية وترصد الأقوال والأمثال الشعبية والقصص والحكايات والأعراف والتقاليد وما توافق عليه البشر في المجتمعات المختلفة من مفاهيم ومدركات يعبرون عنها بالقول والفعل والرمز. وبذلك فإن المعرفة لها درجات من الصحة والدقة، فليس كل ما يعرف بالضرورة صحيح. كما أن للمعرفة مستوياتها من النضج والكمال، فليست كل أشكال المعرفة السائدة في عصر أو مجتمع متعادلة من حيث استكمالها لمقومات الوضوح وسلامة التعليل والاستناد إلى المنطق السليم فيما انتهت تعبر عنه وتحاول تفسيره من ظواهر وأفعال أو كائنات.

أنواع المعرفـــــة

يمكن التمييز أساساً بين نوعين من المعرفة:

- *المعرفـــــة المعلنـــــــة* *Explicit Knowledge* ، وهي الشائعة والذائعة بين الناس والمعروف مستودعها ومتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها. ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق

المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين.

- *المعرفــة الكامنــة* *Tacit Knowledge*، وهي المعرفة التي يختزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً. وفي أحيان أخرى قد تتهيأ لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال.
- *المعرفة الذاتيــة* *Internal Knowledge* ، وهي المعرفة التي يكوّنها الفرد [أو المنظمة] بجهده الخاص واعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة. وتتمثل المعرفة الذاتية فيما يكوّنه الإنسان لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف وطموحات، اتجاهات ووجهات نظر، قرارات واختيارات وغير ذلك من منتجات عقله في تفاعله مع ما يحيط به من ظروف موضوعية ومجتمعية.
- *المعرفة الخارجيــة* *External Knowledge* وهي المعرفة التي يستمدها الفرد [أو المنظمة] من مصادر خارجة عنه توجد في البيئة المحيطة، وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها بل نجدها في الوقت الحاضر تهبط على الإنسان دون أن يحاول هو البحث عنها. كما يتحقق جانب مهم من تلك المعرفة الخارجية من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين البشر واجتماعهم في مواقع العمل ومناسبات الحياة الاجتماعية والثقافية وحالات السفر والتنقل بين الأقطار وكافة صور الحركة الإنسانية التي تضم أفراد وجماعات المجتمع الإنساني وما يتعرضون له من ظواهر مادية وطبيعية متعددة.

ولا شك أن هناك علاقات جدلية بين نوعي المعرفة المعلنة والكامنة، فكثير من المعرفة الكامنة تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة المعلنة، كما أن تلك المعلنة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الكامنة التي قرر أصحابها الإفراج عنها والتصريح بها، فهي أيضاً نتاج جزئي لتلك المعرفة الخبيئة. كذلك هناك تفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية إذ تسهم الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية، كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية.

المعرفة التنظيميــة

هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة. فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها. وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكوّن القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة. ومن ثم فإن المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge تنطبـــــق عليها التقسيمات الأربعة لأنواع المعرفة:

- *المعرفة التنظيمية المعلنة*، وهي الشائعة بين أفرد المنظمة بدرجات مختلفة ويتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها. ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك مسئولياتهم وواجباتهم، والسيطرة على ظروف الأداء تحقيقاً للنتائج المكلفين بها.
- *المعرفة التنظيمية الكامنة*، وهي التي يختزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها [وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أنماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه]. وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الإنسان وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه النفسي والاجتماعي المميز.
- *المعرفة التنظيمية الداخلية*،وهي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك تفاعلاتهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة ونتائجها وتأثيراتها.
- *المعرفة التنظيمية الخارجية*، وهي المعرفة التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة.

ولا شك أنه كما في حالة الفرد، فإن المعرفة التنظيمية تتفاعل بأنواعها الأربعة وتتشابك فيما بينها لتكوّن مزيجاً خاصاً يميز كل منظمة ويشكل جانباً مهماً من هويتها الإدارية المتميزة وثقافتها الذاتية Organization Culture والتي تعرف بها في أوساط الأعمال وتؤثر في أنماط سلوك أعضائها وتسهم في تشكيل وجدانهم المعرفي.

ماهية المعرفة وأهميتها

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي بالتالي أداتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. وفي الحقيقة إذا تمثلنا أهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، فإن قدرتها على التعامل مع تلك التحديات إنما تتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون والعاملون بها في مختلف الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضها. ولعل الأمثلة التالية كافية لتأكيد حقيقة أن المعرفة هي العامود الفقاري وحجر الأساس لأي منظمة:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة والتي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة [مجال النشاط] ومقوماتها ومتطلباتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح أو الفشل فيه.
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

- وإذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها،كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

نخلص من ذلك إلى حقيقة مهمة أن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أوقد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

من أجل ذلك لا تستطيع الإدارة في المنظمات المعاصرة أن تهمل قضية المعرفة واستخداماتها الحيوية في شئون المنظمة كلها. وكذلك يكون التحدي الحقيقي أمام الإدارة هو توفير المعرفة المناسبة في توقيتها الصحيح ومن مصادرها الصحيحة وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومساندة العمليات المختلفة على الوجه الدقيق. أي أن القضية الأساسية أمام الإدارة المعاصرة هي قضية " إدارة المعرفة". ولعل مثالاً يطرح هنا يؤكد خطورة هذه الحقيقة، فقد تردد في وسائل الإعلام مؤخراً[39] أن عناصر في الإدارة الأمريكية قد توفرت لديها معلومات قبل أحداث 11 سبتمبر 2001 كانت كافية للدلالة على ما سيحدث ولكن تلك المعلومات لم تحظ بالاهتمام اللازم بها، كما قيل أنها أخفيت عن الرئيس بوش، ورددت مصادر أخرى أنه كان يعلم بها ولكنه لم يتعامل معها بالجدية اللازمة.

---

[39] أكتب هذا الفصل في يوم 30 مايو 2002، والمعلومات التي أشير إليها في هذا المثال نشرت خلال هذا الشهر وآخرها ما مرد في موقع yahoo.com يوم 29 مايو من أن كلا من جهازي الأمن الأساسيين في الولايات المتحدة الأمريكية FBI و CIA لم يدركا معاني المؤشرات التي توافرت لديهما قبل أحداث 11 سبتمبر 2001 .

كذلك جاء في تصريحات أدلى بها الرئيس محمد حسني مبارك[40] قبيل زيارته للولايات المتحدة الأمريكية أوائل شهر يونيو 2002 أن أجهزة المخابرات المصرية كانت قد تجمع لديها معلومات قبل الحادي عشر من سبتمبر 2001عن توقع حدث إرهابي مهم ضد الولايات المتحدة وقد تم إبلاغ الإدارة الأمريكية بهذه المعلومات إلا أنه يبدو أن أحداً في تلك الإدارة لم يعط العناية الكافية لتلك المعلومات فكان ما كان من أحداث.

وفي جميع الأحوال، فإن دلالة هذا المثال أنه في حالة الإدارة الأمريكية، لم يكن نقص المعرفة هو السبب المباشر في الكارثة بقدر ما كان إهمال التعامل مع المعرفة المتاحة وتوظيفها بشكل صحيح، ومن ثم تحملت الولايات المتحدة الأمريكية ثمناً غالياً تمثل فيما حدث في ذلك اليوم وما تلاه من أحداث وتداعيات.

من جانب آخر، فقد تواترت أقوال ونشرت آراء مضادة مفادها أن عملية تفجير برجي مركز التجارة العالمي إنما تمت بفعل وتدبير المخابرات المركزية الأمريكية وأنها صممت بهذا الشكل لتعطي للولايات المتحدة الأمريكية الذريعة الكافية لتبدأ ما أسمته الحرب على الإرهاب توطئة لأن تجد لنفسها موطناً في آسيا الوسطى الغنية بالبترول من أجل السيطرة عليها وحرمان روسيا والصين من التفرد بالنفوذ فيها. وبغض النظر عن سلامة تلك الآراء أو عدم سلامتها، فلا تزال الحقيقة قائمة وهي أن ذلك التصرف الهائل إن كان قد تم بفعل وتدبير الإدارة الأمريكية، إنما أثاره وشكله وحفز عليه ويسره ما توفر لها من معرفة بأوضاع آسيا الوسطى والثروات النفطية الواعدة التي تذخر به دولها التي كانت ضمن سيطرة الاتحاد السوفييتي القديم.

وتتعدد الأمثلة الدالة على تأثير الاستخدام الفعال للمعرفة في نجاح منظمات كثيرة، وفشل منظمات أخرى قد يكون لديها حظ أوفر من الموارد المادية والتقنية، إلا أنها تفتقر إلى الدراية بأهمية المعلومات وأساليب تحويلها إلى معرفة توظف في تطوير العمليات ودعم اتخاذ القرارات في مختلف شئون المنظمة.

---

40 نشرت هذه المعلومات في تصريحات صحفية أدلى بها الرئيس مبارك لوسائل الإعلام الأمريكية [راجع الأهرام : 5 يونيو 2002]

تعريف إدارة المعرفة

Knowledge Management

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين". وبذلك وكما يقول [41] Tannenbaum فإن إدارة المعرفة تنطوي على ما يلي:

1. جمع، وهيكلة، وتصنيف، وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الآلية. ويترتب على ذلك بناء وتنمية وتشغيل قواعد معلومات مشتركة Shared databases عن العملاء، متطلبات الأداء، المشكلات والحلول الممكنة لها.
2. توزيع وتبادل المعرفة Knowledge Sharing، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها. ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة.
3. رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة، فهم مصدر مهم من مصادر بناء وتنمية المعرفة في المنظمة. وتتجلى حقيقة هذه المقولة في مواقف الأداء حيث تبرز قيمة من يعرفون وتميزهم على من لا يعرفون . [" قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب " الزمر: 9]. ويتطلب ذلك التعرف على الأفراد ذوي المعرفة في المنظمة ومجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم في حل مشكلات الأداء وتطوير عمليات المنظمة، واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في المنظمة وادماجها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.
4. استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. ويتم ذلك بإدماج تنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات، ومعايير تقويم الأداء وتقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

---

[41] Scott I. Tannenbaum, "Knowledge Management: Understanding the Complete Picture." IHIRM journal, December 1998, pp. 6-10.

حقائق مهمة حول المعرفة وإدارتها

1. الحقيقة الأولى، هي صعوبة تعريف " المعرفة "، وإن كان البعض يفرقون بينها وبين *البيانات* وهي الحقائق المجردة عن الأحداث أو الظواهر [بلغت قيمة المبيعات هذا الشهر مليون جنيه]، *والمعلومات* وهي الرسالة المستفادة من المعلومات المجردة، أي هي تحليل البيانات واستخراج معان أكثر وضوحاً مما تعرضه البيانات، وينشأ هذا الوضوح من ربط بيانات ببعضها أو مقارنتها على فترات مختلفة أو لمنظمات مختلفة[مبيعات الشهر الحالي مليون جنيه تمثل زيادة عن الشهر الماضي بنسبة 10%]، ثم *المعرفة* ، وهي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو قيمة أو معيار وبالتالي يمكن استخدامها في توجيه من تصل إليه لفعل عمل معين أو تجنبه [ارتفاع المبيعات بنسبة 10% يدل على تأثير الحملة الإعلانية التي تمت خلال الفترة، ومن ثم يكون للإعلان تأثير إيجابي في تنمية المبيعات من هذه السلعة لهذا السوق].
2. الحقيقة الثانية، أن كثيراً من المعرفة المفيدة والمهمة للمنظمة تكون محتبسة لدى صاحبها Tacitويحتاج الأمر إلى بذل مجهود للتعرف عليها وحفز أصحابها على التصريح بها وإتاحتها للمنظمة. وقد ورد في بعض الأقوال أن كثيراً من المبتكرين والمخترعين وأصحاب الإنجازات العلمية والتقنية المهمة لا يصرحون بها خشية سوء استغلالها بواسطة الآخرين، ومنهم كثيرون يتوفون ومعهم تلك الكنوز المعرفية. وتبدو هذه الظاهرة واضحة في العديد من المنظمات التقليدية التي يختزن أصحاب الخبرة فيها خبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها عبر سنوات العمل وتبقى معهم يتعاملون فيها هم فقط وتعتبر من الأسرار بالنسبة للآخرين، وحين تنتهي صلاتهم بالمنظمة تذهب تلك الخبرات والمعارف معهم.
3. الحقيقة الثالثة، أن المعرفة يصعب قياسها حيث تتطلب عملية القياس توفر معايير وأدوات قياس لم توجد بعد. مثلاً كيف يمكن قياس المعرفة المتضمنة في برنامج للحاسب الآلي يقوم بعمليات حسابية دقيقة وسريعة بالمقارنة بالمعرفة المندمجة في تصميم جهاز لنسخ الأقراص المدمجة CD المطبوع عليها برنامج الحاسب المشار إليه. إن تقرير القيمة الفعلية للمعرفة هي مشكلة القياس الأساسية، بمعنى صعوبة الاتفاق على القيمة النسبية لأنواع المعرفة المختلفة وفق مقاييس موضوعية واضحة. [هل يمكن الاتفاق مثلاً على أن المعرفة التسويقية التي يمتلكها رجال التسويق في منظمة ما هي أعلى قيمة من المعرفة التقنية التي يستخدمها مسئولو الإنتاج في تصميم وتصنيع السلعة التي

يـتم تسـويقها بفضـل المعـرفة التسـويقية للعامـلين فـي إدارة التسـويق بالمنظمة؟].

4. الحقيقـة الرابعة، إن المعرفة هـي نـتاج الفكـر الإنسـاني، وأن اسـتخدامها وتنميـتها يعتمدان أيضـاً على تفهـم العقـل الإنسـاني لهـا وتقبلـه لمعانيهـا واسـتيعابه لمتطلبات تطبيقها. فالمعرفة ظاهـرة إنسـانية بالدرجـة الأولى وما التقنية وغيرها من الأدوات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة إلا مسـاعدات لا تضـيف شـيئاً إلا مـا ينـتجه العقـل البشـري. ومـن ثـم كـان المفهوم السائد في الفكر الإداري المعاصر عن أهمية رأس المال الفكـري Intellectual Capital باعتـباره أهـم مـا تملك المنظمـات، وكونـه نتاج رأس المال البشري Human Capital وهم الأفراد الذين تم استخدامهم وتدريبهم والاستثمار في تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

5. الحقيقـة الخامسـة، أن كـثيراً مـن المـنظمات تعـاني مـن تـباعد مـدى الاستخدام الفعلي للمعرفة بها عن حجم ومدى الرصيد المعرفي المتاح لهـا. أي أن المـنظمة تمـلك مـن المعـرفة قـدراً أكـبر ممـا يـتم اسـتخدامه وتوظيفـه فعـلاً فـي عمـلياتها. [نعـود مـرة أخـرى إلى مـثال يؤكـد هـذه الظاهرة حيث من المعلوم أن مصادر مخابراتية كـانت قد نبهت الرئيس الـراحل جمـال عبد الناصر أن ضربة إسرائيلية ستوجه إلى مصـر فـي الخـامس مـن يونيـو 1967(المعرفة المـتاحة)، ولكـن هـذه المعـرفة لـم توظف في الإعداد للمبادرة بالهجوم بدلاً من انتظار الضربة الإسرائيلية فكـانت النكسـة المعروفة]. مرة أخرى تعود فجوة التطبيق المعرفي إلى نمط القيـادة وثقافـة المنظمة ومدى تهيئة البيئة الصالحة للتعرف السريع على مصـادر المعرفة ونقلها من حيز المعرفة غير المستثمرة إلى واقع التطبيق الفعال.

السمات الرئيسية
للمنظمة العاملة بالمعرفة

نحن مع القائلين بأن مهمة الإدارة الحقيقية هي " إدارة المعرفة" بمعنى التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمنظمة وتوجيه تدفقاتها وتيسير توظيفها في كافة أنشطتها، والعمل الدائب على تنميتها وتحديثها واستخراج الكامن واستجلاب الخارجي منها. ومن ثم نحن نتصور المنظمة العاملة بالمعرفة Knowledge - Managed Organization كما يلي:

- اتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي Systemic thinking كأسس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها.
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات ، تخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة،تنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء وتقويم الإنجازات.
- احتلال العاملين من ذوي المعرفة Knowledge Workers النسبة الغالبة من وظائف المنظمة، وهم يباشرون الأنشطة المعرفية Knowledge - Based Activities ويتمتعون بمستويات عالية من العلم والخبرة والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات، وتتركز مهاراتهم وقدراتهم في أساليب التفكير العلمي والابتكار والإبداع وتوظيف التقنيات لحل مشكلات العمل وتطويره وتحديثه.
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية Core Competencies التي تستثمر في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة Value Chain .
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وتتناسب الصلاحيات والإمكانيات الموفرة لهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافآتهم وأشكال الحوافز والتقدير والتقويم المختلفة بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية.
- انسياب المعرفة وتدفقها في قطاعات المنظمة المختلفة، ويميل مستوى التطور المعرفي ودرجة استخدام المعرفة وتوظيفها في العمليات إلى

التعادل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها التنظيمية المختلفة. أي أن المنظمة في حالة من التوازن المعرفي Knowledge Equilibrium.

- تزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، واختفاء أو تدني الحواجز والمعوقات التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمنظمة [أو الجانب الأكبر منها بما لا يضر مصالحها] وتيسير التعامل فيها لجماهير مختلفة ومتنوعة عبر وسائط عامة مثل شبكة الإنترنت.
- الميل إلى استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة مثل ما تفعله شركات كبرى إذ تكتشف قيمة ما تكون لديها من معرفة في تدريب وتنمية الموارد البشرية والتي نتجت من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين فيها، ومن ثم تباشر نشاطاً جديداً يقوم على استثمار تلك المعرفة التدريبية في عقد برامج للغير وتحقيق أرباح هائلة كما يتحقق لها توظيف طاقات المدربين والخبراء في هذا المجال بشكل أفضل.
- وضوح الميل إلى تمكين العاملين Empowering ذوي المعرفة والتحول بعيداً عن أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة Flat تقل فيها المستويات التنظيمية وتنفتح مجالات وآفاق الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين وأفراد الإدارة.
- زيادة فرص ارتفاع معدلات وسرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين متاحة، مما يدفع الجميع بدرجات متناسبة مع قدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثلها في بناءهم المعرفي الذاتي، ومن ثم تنعكس على أنماط ومستويات الأداء بما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجنب مصادر الفشل والأخطاء السابقة.
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات الناشئة عنها حيث تكون الإدارة على مستوى أفضل من حيث استشراف المستقبل وتوقع التغيير وما يصاحبه من مشكلات أو مهددات. إن المنظمة تكون في حالة تأهب وتيقظ مستمر فلا تفاجئها المتغيرات.

ـ تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمة في تحقيق الغايات التالية:

1. بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو بتفادي التحولات السالبة وما تفرزه من مخاطر ومهددات.
2. توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكانياتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة وما تنتجه من السلع والخدمات المتميزة عالية الجودة التي تتقدم بها المنظمة إلى السوق.
3. إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.
4. تهيئة الفرص لنمو المنظمة وتطورها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم و منتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
5. تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات من جانب آخر، وبذلك يتحقق للمنظمة قدرة متعالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المنظمة.
6. مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب، واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم Unlearning ، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة وبذلك يتحقق التعلم التنظيم Learning .
7. توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات Enablers في نماذج التميز حتى تتحقق النتائج Results . وجدير بالذكر أن النموذج الأوروبي للتميز قد تم تطويره في العام 2000 حيث أضيف عنصر " التعلم والابتكار " ضمن عناصر النموذج للدلالة على الأهمية القصوى التي

تحتلها عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وتأثيرها في كافة عناصر النموذج.

8. توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات.

9. مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى Mega Opportunities والتي تخلخل توازن المنظمة بما تحدثه من ارتباك أو إهدار لموارد أو تعطيل لطاقات أو تبين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص. ومن ثم يتوجب على المنظمة البحث عن أساليب جديدة وتوجهات متطورة لتتمكن من استعادة توازنها داخلياً وخارجياً. وفي هذه الحالات يكون اعتماد المنظمة في الأساس على الرصيد المعرفي المتجدد الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويبين أخبار الآخرين الذين مروا بتجارب مماثلة ونتائج محاولاتهم في الخروج منها.

وبذلك يتبلور الدور الحقيقي لإدارة المعرفة في كونها تتعامل مع قضايا رئيسية ثلاث في المنظمة المعاصرة:

- قضية صراع المنظمة من أجل البقاء Struggle for Survival

تواجه المنظمات المعاصرة وبدرجات متعاظمة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط احتمالات تحقيقها لأهدافها وغاياتها، بل تهدد وجودها في ذاته. وتكمن مصادر الخطر في التطورات والتحولات التي تصيب المناخ المحيط بالمنظمة وتبدل أوضاع الأسواق وتنشئ حالات جديدة تماماً من قواعد نظم الأعمال تعتمد القدرات التقنية الهائلة للمنظمات الأقدر على استيعاب واستثمار منتجات العلم والتقنية المتجددة. كما تتعرض المنظمات المعاصرة لمخاطر نابعة من داخلها حين تتقادم تقنياتها، وتضعف قدراتها التنافسية بالقياس لما يحقق المنافسون، وحين تتوقف آلتها الفكرية عن التجدد والابتكار وتوفير الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة.

وفي الحالتين نجد أن " المعرفة المتجددة " في المناخ المحيط أو " المعرفة المتقادمة " داخل المنظمة هي أخطر ما يواجه المنظمات، وأن بقاءها يتحدد بقدرتها على تجديد رصيدها المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقادمة

التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار. ومن ثم فإن " المعرفة" هنا هي الداء وهي الدواء.

- قضية تنمية الفعالية التنظيمية Organizational effectiveness

يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات Restraints وقيود Constraints قد تحد من قدراتها على استثمار الفرص المتاحة. وفي جميع الأحوال فإن توفر الموارد على كثرتها لا يكون هو العامل الحاسم في تقرير ما تحققه المنظمة من نتائج وإنجازات، بل الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها. ولعل المثال الأوضح هنا ما تصادفه كثير من المنظمات في العالم النامي من مواقف يتمثل فيها التناقض بين ما تملكه من منتجات التقنية الحديثة في شكل حاسبات آلية وبرمجيات متطورة قادرة على حل كثير من مشكلات العمل وتطويره والارتفاع بكفاءته، وبين درجة التطبيق الفعلي لتلك الموارد والتقنيات. ففي تلك المنظمات لا تزال الحاسبات الآلية بالأساس هي آلات حاسبة سريعة وكبيرة أو هي تستخدم بالدرجة الأولى في عمليات معالجة النصوص بديلاً عن الآلات الكاتبة التقليدية، كما لا تزال الهواتف بالدرجة الأولى وسيلة لإجراء المكالمات وليس كما تحقق في العالم المتقدم أن تصبح وسيلة لتبادل المعلومات وإنجاز الأعمال والوصول الأسرع والأكفأ إلى الأسواق والعملاء أينما كانوا. ومن ثم لا يتحقق للمنظمات في تلك الدول القدرات الهائلة التي تحققها تقنيات الاتصالات والمعلومات رغم امتلاكها لها، والسبب يعود إلى نقص المعرفة بكوامن تلك التقنيات والموارد وأساليب استخدامها وتوظيفها على الشكل الأفضل. ويصدق نفس المثال في حالة الموارد البشرية إذ تعجز الإدارة في مثير من المنظمات عن تحريك طاقاتهم واستثمار قدراتهم لافتقادها المعرفة الصحيحة بأصول التعامل مع السلوك الإنساني وآليات التأثير فيه.

- قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية Organizational Adaptation

وثمة قضية ثالثة تبدو فيها أهمية المعرفة وهي ضرورة تكيف المنظمات مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية في المجتمعات التي تتعامل فيها. وتحقق المنظمات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات. أما المنظمات التي

لا تستطيع اكتساب تلك المعرفة فإنها تفشل في تحقيق التوافق والانسجام بينها وبين أوضاع المناخ الخارجي المتغيرة ويكون مصيرها في العادة إلى الانهيار والزوال. وتؤكد ظروف العولمة السائدة الآن تلك الحقيقة، فرغم شيوع الفرص أمام كافة المنظمات للتوسع والتعامل في السوق العالمي الكبير، إلا أن النجاح في هذا السباق يبدو حليف تلك المنظمات التي سارعت بدراسة أوضاع المجتمعات المختلفة وتحليل عاداتها الاجتماعية والتعرف على نظمها الاقتصادية والسياسية واكتشفت مفاتيح التعامل فيها، ومن ثم وظفت تلك المعرفة في تطوير نظمها وإستراتيجياتها وتعديل منتجاتها لتتوافق مع ظروف تلك المجتمعات. ودليلنا على ذلك ما تفعله كبرى الشركات العالمية الآن من اتباع سياسات إدارة الاختلافات Diversity Management بغرض تنويع منتجاتها وأساليبها لمخاطبة كل شعب وكل مجتمع تتعامل فيه بما يناسبه، فضلاً عن تنمية قدرتها على التعامل مع الهياكل البشرية المتعددة الجنسيات والتكوين النفسي والاجتماعي ممن يعملون في فروعها المنتشرة في جميع أنحاء العالم. إن سر النجاح في تحقيق التوافق مع المتغيرات يكمن بالتالي في تكوين واستثمار حصيلة معرفية كافية ومتجددة عن أوضاع وثقافات تلك المجتمعات المختلفة الداخلة في هيكل العولمة الجديد.

عمليات إدارة المعرفة

تتم " إدارة المعرفة " من خلال عدة عمليات متكاملة على النحو التالي:

1. البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها.
2. محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمنظمة وتقديم الحوافز والمغريات الكفيلة بحفزهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي أعضاء المنظمة.
3. تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظمة من مصادره الخارجية والداخلية، ومحاولة التوفيق بين مكوّناته وتنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ومحاولة تخليق " معرفة تنظيمي " متناسقة ومتكاملة تكون قاعدة للتطوير المعرفي لأعضاء المنظمة وأساس يرتكز عليه الأداء في مختلف قطاعات ومستويات النشاط.
4. تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة من خلال قنوات الاتصالات التنظيمية المختلفة[لقاءات، اجتماعات، مداولات فرق

عمل، ورش عمل، حوارات ثنائية وجماعية، منشورات،....]، ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل والتفاعل.

5. إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة التنظيمية في الاستخدام الفعلي ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار.
6. تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة، ونقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين العملاء والمتعاملين وتكوين قاعدة معرفية عريضة تمثل المستوى التقني والإداري المتطور الذي تتمتع به المنظمة.

ولعلنا نلاحظ أن كثيراً من منظمات الأعمال العالمية قد أصبحت حريصة على تمييز نفسها بما يتوفر لديها من مخزون معرفي متطور يتمثل في تقنيات متميزة، أساليب عمل متطورة كانت نتاج تفكير وتطوير أعضاء فيها، دراسات وتقارير متخصصة تطرح فيها قضايا عامة تهم المجتمع مثل قضايا البيئة، العولمة، الاحتكار والمنافسة وغيرها. وقد تفيد في تأكيد هذه الملاحظة زيارة مواقع بعض الشركات العالمية على شبكة الإنترنت للاطلاع على حجم المخزون المعرفي الذي تعرضه تلك الشركات، وعلى سبيل المثال نقترح زيارة المواقع التالية:

www.ge.com
www.abb.com
www.dowchemical.com
www.gm.com

وسوف نجد أن تلك المواقع تطرح فيها تقارير مجلس الإدارة، الميزانيات، أخبار الشركات ومنتجاتها الجديدة، برامج العمل المتخصصة، مجالات التطوير والتحسين، شئون الموارد البشرية، معلومات عن تاريخ الشركة، سياسات الإدارة وغير ذلك من نتاج الفكر الإنساني والعمل الإداري الذي يكوّن حصيلة معرفية متجددة تطرحها الشركات على الكافة ليستفيدوا منها، ومن ثم يكون لها بصمة في تشكيل الأنماط الإدارية على المستوى الوطني أو العالمي.

منهجية الإدارة بالمعرفة

تبلورت مفاهيم " إدارة المعرفة " لتشكل منهجية إدارية متميزة تعتمدها كثير من المنظمات المتطورة، تستفيد بها من الثروة المعرفية المتاحة لها في توجيه أمور المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتتمثل منهجية الإدارة بالمعرفة فيما يلي:

- الرصد المنظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
- تقويم مستوى المعرفة المتاح بالمقارنة بالمستويات المعرفية في المنظمات المتميزة والمستويات العلمية والتقنية المتميزة المعروفة State of the art.
- حصر الفجوة المعرفية Knowledge Gap التي تفصل المنظمة عن المنافسين أو المنظمات الأفضل أو الحالة المعرفية الأعلى حسب السائد في مجال نشاطها.
- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي وتطويره ولسد الفجوة المعرفية ومتابعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها.
- استثمار المعرفة المتاحة بتوطينها في عمليات المنظمة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمل وأنماط التنظيم والعلاقات داخل المنظمة وفيما بينها وبين أطراف المناخ الخارجي وفق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة.
- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات وإستراتيجيات وخطط المنظمة، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات ومعايير قياس الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد وتنمية الأفراد وتطوير القيادات الإدارية.
- تضمين المستويات المعرفية المتجددة في تصميم السلع والخدمات التي تطرحها المنظمة في الأسواق، واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى لمصلحة المنظمة وعملائها.

وقد انعكست منهجية الإدارة بالمعرفة على ممارسات كثير من الشركات العالمية التي رأت فيها بديلاً أفضل لأساليب الإدارة التقليدية المعتمدة على القوالب التنظيمية الجامدة والإجراءات ونظم العمل الثابتة التي لا تتأثر بالمتغيرات وحصيلة الخبرة والتجربة. وعلى سبيل المثال نجد شركات مثل Dell

وGE تتحولان إلى أنماط التسويق المباشر بالتعامل مباشرة مع العملاء دون توسيط الوسطاء وذلك باستثمار منهجية الإدارة بالمعرفة التي تربط طلبات العملاء بخطط الإنتاج وقدرات التصميم للشركة بشكل مباشر. [حاول زيارة موقع شركة www.dell.com لتتعرف على قيمة استثمار المعرفة في تنمية العلاقات مع العملاء وتطويرها لصالح الطرفين].

آثار إدارة المعرفة
على المنظمات المعاصرة

إن الأخذ بمنهجية الإدارة بالمعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات ومنافذ الاتصالات على مصارعها داخل المنظمة، وبينها وبين المناخ المحيط، من أجل تحصيل الكم الأكبر من المعرفة الكامنة والمعلنة من مصادرها الداخلية والخارجية، وإتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة ومن يتعاملون معهم من أطراف خارجية، لتداول تلك المعرفة وتعميقها وتنميتها بالاستخدام والتطبيق.

إن المعرفة تتميز عن باقي الموارد الداخلة في منظومة العمل الإنساني بالمنظمات في كونها لا تستهلك ولا تفنى بالاستخدام، بل على العكس فهي تنمو وتزدهر وتتزايد وتتعمق كلما تداولها الناس وأعملوا فيها الفكر ووضعوها موضع التطبيق والتوظيف لخدمة قضاياهم الحياتية المختلفة.

ونتيجة لهذه الخاصية، تجد المنظمات نفسها في غير حاجة إلى كثير من هياكلها وأساليب عملها التقليدية، وفي نفس الوقت تجد لديها احتياجات لم تكن تستشعر أهميتها من قبل. والفارق في الحالين هو إعمال منهجية الإدارة بالمعرفة.

أمور تقل الحاجة إليها
عند تطبيق الإدارة بالمعرفة

ترى الإدارة نفسها – بعد تطبيق منهجية الإدارة بالمعرفة – في غير حاجة إلى ما يلي:

- الهياكل التنظيمية المستطالة Tall الدالة على تعدد المستويات مما يعكس تباعد المسافات التنظيمية بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، كما

كما يعكس درجة عالية من المركزية وحصر سلطة اتخاذ القرارات في المستويات القيادية الأعلى.

- بطاقات وصف الوظائف شديدة التفصيل التي تشرح أدق التفاصيل في إجراءات الأداء للعمل المكلف به شاغل الوظيفة، وتهتم بتوضيح الخطوات والإجراءات التنفيذية الواجب اتخاذها في جميع مراحل الأداء، ولا تترك للقائم بالأداء فرصة للتفكير أو الاختيار.
- نظم العمل و إجراءاتها التنفيذية شديدة التفصيل التي تفترض في الإنسان عدم القدرة على التصرف والاختيار حين يواجه مشكلات في الأداء، فتفصل له خطوة بخطوة ما يجب علية الالتزام به من إجراءات.
- نظم و إجراءات الرقابة اللصيقة التي يباشرها الرؤساء المتعددون على مختلف المستويات التنظيمية يراقبون أداء الأفراد في كل خطوة، ويتدخلون في توجيه العمل بدرجات عالية من التفصيل في الأمور التنفيذية.
- التعدد الشديد في النماذج الورقية التي تجمع بواسطتها المعلومات عن تنفيذ العمليات المختلفة في جميع مراحلها، وتتعدد مرات استيفائها من مصادر مختلفة، وقد تتضارب فيما بينها منتجة كماً هائلاً من البيانات التي قد لا تجد من يتعامل معها في الوقت الصحيح حيث تتجمع غالباً بعد الوقت المناسب عند انتهاء العمليات.
- تحديد فترات زمنية طويلة نسبياً حتى تتم الاستجابة لطلبات العملاء نظراً لطول إجراءات العمل وتعدد نقاط التفتيش والرقابة داخل المنظمة أثناء العمليات، والحاجة إلى تكرار كثير من الإجراءات في تقسيمات المنظمة المختلفة نظراً للتباعد المعلوماتي بينهم.

كل تلك الأمور تجد المنظمة نفسها في غير حاجة لها حين تطبق منهجية الإدارة بالمعرفة للأسباب الواضحة التالية:

1. تستند الإدارة بالمعرفة على فرق من العاملين ذوي المعرفة والخبرة والدراية بأمور العمل، مما يجعل الإدارة تركن إليهم في الأداء واثقة من قدراتهم على تصريف الأمور، الأمر الذي يقلل الحاجة – أو يلغيها – إلى كل ما سبق بيانه من أمور كانت تتناسب مع فلسفة الإدارة التقليدية التي تفتقد الثقة في العاملين وما لديهم من خبرات ومعارف، ولم تكن تتقبل بوعي وإدراك أهمية المعرفة وما ينبع منها من معلومات وما ترشد إليه من مهارات.

2. توظف منهجية الإدارة بالمعرفة الوقت توظيفاً سليماً حين تمنح العاملين ذوي المعرفة الصلاحيات المناسبة لإنهاء أعمالهم وتحقيق إنجازات ونتائج ملموسة دون حاجة لمراجعة الرؤساء والحصول على موافقات لأمور يمكنهم حسمها بشكل أفضل وأسرع. ومن هنا تقل الحاجة – أو تنتهي – إلى المستويات الرئاسية المتعددة حيث يصبح هؤلاء الرؤساء زائدين عن حاجة العمل فعلاً.

3. تنتهج الإدارة بالمعرفة تقنيات متطورة تدمج المعلومات في صلب عمليات الأداء كمدخل رئيسي، وكذا تنتج المعلومات أثناء سير العمليات ويتم تبادلها فورياً وفي الوقت الحقيقي The Real Time، وبالتالي تتوفر المعلومات الدالة على تطور الأداء أولاً بأول ويتم تداولها بين المستويات والقطاعات ذات العلاقة واستخدامها لاتخاذ القرارات بواسطة العاملين الذين تم تمكينهم ومنحهم الصلاحيات، فهم أقرب ما يكونون إلى نقطة الحدث وإنتاج المعلومة، ولذا لا يستغرق الأمر وقتاً لتصحيح خطأ أو تدارك انحراف عن الخطط أو مستويات الجودة أو غير ذلك من شوائب وسلبيات العمل. تلك كلها أمور تصب في مجال أساسي هو تغيير نمط الرقابة التقليدية اللصيقة واستبدال بها نمط الرقابة الذاتية والتصحيح الذاتي للأخطاء أولاً بأول .

4. ولنفس الأسباب السابقة تقل الحاجة إلى بطاقات وصف الوظائف التفصيلية ويحل محلها بطاقات وصف تركز على النتائج المستهدفة الأهداف المخططة وتترك للقائمين بالأداء حرية اختيار الطرق والأساليب الأكثر تناسباً مع متطلبات وظروف الأداء.

5. ولذات الأسباب يصبح تحديد فترات طويلة نسبياً للاستجابة لطلبات العملاء أمر غير وارد، فقد تم القضاء على كثير من أوقات انتظار الموافقات، والوقت المستغرق في تنسيق مواقف الإدارات المختلفة وتوصيلها لمستوى واحد من فهم وإدراك طلبات العملاء، فالكل يعمل الآن في الوقت الحقيقي ويتعاملون مع قواعد بيانات عامة ومشتركة Common and Shared Data bases تمكنهم جميعاً من التعامل مع طلبات العملاء في نفس الوقت، ويتحول الأداء بالتالي من صيغة التتابع Sequential التي تستهلك كثيراً من الوقت غير المنتج، إلى صيغة التزامن Concurrent التي تركز الوقت فيما هو مطلوب للإنتاج فقط.

أمور تزداد الحاجة إليها
عند تطبيق الإدارة بالمعرفة

يؤدي تطبيق منهجية الإدارة بالمعرفة إلى وضوح أهمية بعض الأمور وتصبح من ضروريات العمل الإداري الجديد وأهمها:

- نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة المستندة إلى الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية.
- نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة، وتحقق الوصول إلى هيكل فعال من الموارد البشرية ذوي المعرفة.
- نظم إدارة الأداء Performance Management Systems توفر للقائمين بالعمل المعلومات الأساسية عن الأهداف والنتائج المطلوبة، وتوفر لهم المساندة والدعم دون تقييدهم بتفاصيل إجرائية محددة يمكنهم ابتكار أفضل منها في واقع التنفيذ.
- تعميق استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة Self-Managed Teams في أداء المهام والأعمال المختلفة، وإعمال نظم المتابعة وتقويم الأداء على أساس النتائج والإنجازات.

المعايير الإدارية الجديدة
بعد تطبيق الإدارة بالمعرفة

يؤدي اتباع الإدارة لمنهجية الإدارة بالمعرفة إلى تغيير جذري في المفاهيم والمعايير التي تعتمدها في مباشرة مسئولياتها. ومن ذلك أن الإدارة تستبعد كثيراً من معايير نماذج الإدارة التقليدية - إدارة ما قبل عصر المعرفة – وتستبدل بها معايير تتوافق مع معطيات عصر أساسه العلم والتقنية والمعرفة المتجددة. وفيما نعقد مقارنة بين معايير الإدارة بالمعرفة ومعايير نماذج الإدارة التقليدية:

رقم	معايير عصر الإدارة بالمعرفة	معايير عصر ما قبل المعرفة
1	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات.	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرارات.
2	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات.	التجربة والخطأ Trial and Error أساس تخطيط وإدارة العمليات.
3	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمة.	الثروة الحقيقية هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية.
4	أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء وتنمية القدرات المعرفية [الأصول غير الملموسةIntangibles] .	أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء القدرات المادية [الأصول الملموسة Tangibles] للمنظمة.
5	المعرفة أساس تقويم قدرات الأفراد.	المهارات والقدرات العملية أساس تقويم الأفراد.
6	التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة.	التراكم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة.
7	المعرفة هي مصدر السلطة، وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية.	الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة،وشاغلي المناصب الأعلى هم أصحاب السلطة.
8	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمنظمات.	الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم.
9	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة.	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات والمهارات العملية.
10	الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة.	الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة.
11	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمنظمات.	تخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات هي أساس بناء القدرات التنافسية.

مفهوم التعلم Learning

التعلم Learning أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني . ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو " اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتحارب وخبرات اجتماعية"[42]. كما يعرّف عبد الحليم محمود وآخرون[43] التعلم بأنـــه " العملية التي بمقتضاها ينشأ أحد الأنشطة أو يتغير، من خلال الاستجابة لموقف مواجهة، بشرط ألا ترجع خصائص هذا التغير إلى عوامل فطرية، أو عوامل النضج، أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي مثل التعب أو العقاقير أو المرض...".

وعلى هذا يمكن وصف عملية التعلم كم يلي:

- يتعرض الكائن الحي إلى موقف مواجهة [أي يمر بتجربة] لا ينجح فيها نمط السلوك المعتاد الذي يباشره هذا الكائن عادة.
- يدرك الكائن الحي أبعاد هذا الموقف الجديد ويتعرف على العوامل الفاعلة فيه ومدلولاتها من حيث تأثيرها على فرصه في الحصول على المنافع التي يبتغيها أو تجنب المضار التي لا يفضل حدوثها.
- يستشف الكائن الحي ضرورة تعديل سلوكه ليتوافق مع معطيات الموقف الجديد [إذا أراد تأكيد فرص حصوله على المنافع]، أو الانتقال إلى نمط سلوكي جديد تماماً بحسب درجة التباعد بين السلوك القديم وبين متطلبات الموقف الجديد وضغوطه.
- يتخذ الكائن الحي قراره بأحد احتمالات:

1. التمسك بسلوكه القديم متحملاً في ذلك نتائج التصادم مع عوامل الموقف الجديد والقوى الفاعلة فيه، ومدركاً حجم التهديد الذي قد يودي بمصالحه ويعرضه لمشكلات ومضار مختلفة.
2. تعديل سلوكه القديم بدرجات تتفاوت حسب مدى إدراكه لقيمة الفرص المتاحة في الموقف الجديد واحتمالات حصوله على المنافع الموعودة حال تغيير سلوكه، وكذا مدى إدراكه لجدية التهديدات في الموقف الجديد واحتمالات تحققها إن هو تمسك بسلوكه القديم.

---

[42] علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص 176.
[43] عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 251.

3. الانتقال إلى سلوك جديد تماماً يأمل من خلاله التوافق مع متطلبات الموقف الجديد ويستجيب من خلاله لقوى التأثير الفاعلة فيه أملاً في تحقيق المنافع التي يرجوها وتجنب المضار والمخاطر التي يخشاها.

في الحالة الأولى لا يحدث التعلم حيث استمسك الكائن بسلوكه القديم رغم تغير الظروف، وقد نرى هنا أن ما حدث هو نوع من التعلم السالب Negative Learning حين لا يستفيد الكائن من معلومات ومعطيات جديدة تشير عليه بضرورة تغيير سلوكه. أما في الحالتين الثانية والثالثة يكون التعلم قد حدث ولكن بدرجات مختلفة. يفهم من ذلك حقيقة مهمة هي ....

" أن التعلم في حقيقته هو استفادة الكائن من معلومات جديدة واستثمارها في تعديل أو تغيير سلوكه لضمان التوافق مع معطيات الموقف الاجتماعي المتغير".

التعلم التنظيمي
Organizational Learning

يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أن المنظمة هي كائن حي تنشأ وتنمو وتتطور عبر مراحل في دورة حياة Organization Life Cycle تشابه دورة حياة أي كائن حي، وتنتهي بالانهيار والاندثار كما يموت الإنسان. وبذلك فإن ما يصدق على الإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصدق أيضاً على المنظمة. ومن هنا يجوز أن تصور المنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان، بمعنى أنها تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك [الممارسات والأنشطة] نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.

ومن ثم ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشتد تأثيره في السنوات الأخيرة يروّج لمفهومين مترابطين هما " التعلم التنظيمي" و" المنظمة المتعلمة The Learning Organization "، ويتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمات من تطورات وكذا ما يهددها من مخاطر حال تتجمد وتنعزل عن التعامل والتوافق مع المتغيرات الحاصلة في المناخ المحيط وكذا في محيطها الذاتي. ويقصد بالتعلم التنظيمي ما يكاد يعادل المعنى الذي تعرفنا عليه بالنسبة للإنسان، أي أن يتغير السلوك [الممارسة] في المنظمة بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها. فالمنظمات شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة نتيجتها في النهاية أحد أمرين:

1. إما أن هناك فرصاً أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها.
2. أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المنظمة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات.

وفي كلتا الحالتين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد[أي تكون المنظمة قد تعلمت]. وفي حالة ما فشلت المنظمة في إجراء هذه التعديلات أو التغييرات فإنها تواجه احتمالات التصادم بدرجات مختلفة مع القوى المؤثرة في الموقف الجديد وما ينجم عن ذلك من نتائج سلبية قد تنتهي بانهيار المنظمة وفنائها.

كيف يحدث التعلم التنظيمي ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تقتضي أولاً تحديد من الذي يتعلم في المنظمة. إن المنظمات عبارة عن كائنات معنوية ليس لها وجود في ذاتها، ولكنها تتجسد من خلال ما تتضمنه من عناصر مادية وبشرية. فالمنظمة تضم مبان وتجهيزات ومعدات مختلفة، كما تضم بشراً متنوعي الخبرات والمهارات، وكذلك تتدفق بين قطاعاتها وعبر مستوياتها المختلفة المعلومات وأنواع المعارف والخبرات المتداولة من خلال اتصالات البشر بعضهم ببعض داخل المنظمة وخارجها. ومن ثم فإن المنظمة ليست هي من يتعلم، كما أن عناصرها المادية غير قابلة للتعلم هي الأخرى لافتقادها القدرة على الإدراك والإحساس بالمتغيرات والاستجابة لها. ولكن البشر الذين يشغلون وظائف المنظمة والبشر الذين يتعاملون معها من خارجها هم الذين يتعلمون. وبالتالي فإن " المنظمة المتعلمة" هي تلك المنظمة التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف وأساليب عمل معدلة أو متغيرة وأنماط للتعامل والتفاعل في المنظمة ومعها تختلف عما اعتادوا عليه من قبل أن يتعرضوا لمواقف المواجهة بسبب كونهم أعضاء في المنظمة ومتعاملين معها.

كيف يتعلم الفرد ؟

يتعلم الفرد – طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي – من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها Senge[44] العلوم الخمسة The Five Disciplines ويركز على أهمية واحد منها يطلق عليه اسم "The Fifth Discipline"، تلك الآليات هي:

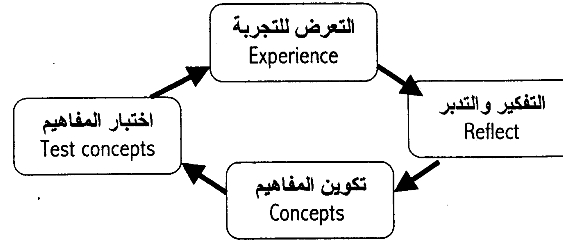
1. التعلم ببناء النماذج الفكرية Mental Models التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيراتها.
2. التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين Shared Vision .
3. التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه Personal Mastery .
4. التعلم من خلال العمل في فريق Team Learning .

---

[44] Peter M. Senge, The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization – New York: Currency Doubleday, 1990.

5. التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي Systems Thinking الذي يربط العناصر المكوّنة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل. وهو المدخل الذي يطلق عليه The The Fifth Discipline حسب رؤية Senge للتعلم.

وتمر عملية التعلم الفردي بأي من الآليات السابقة – أو بها كلها – بما يطلق عليه " عجلة التعلم " The Wheel of learning والتي تتم على النحو التالي:



والمعنى المستفاد من فكرة " عجلة التعلم" أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الإنسان إلى مواقف الخبرة والتجربة [أي مواقف مواجهة تختلف عن الموقف الذي تعود عليه]، فيبدأ في التفكير وتدبر الموقف الجديد محاولاً الكشف عما به من عوامل وقوى مؤثرة مستنداً في ذلك على خبراته السابقة [وخبرات الآخرين] ودوافعه وأهدافه واتجاهاته، وبناء على ذلك يصل إلى تكوين استنتاجات محددة أو مفاهيم تفسر له الموقف الجديد وتبين له ما يجب عليه عمله إزاء ما يعتمل في هذا الموقف ومن متغيرات. وبناء على ذلك يعمد الإنسان إلى اختبار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم. فإذا تحققت صحة مفاهيمه يتمسك بالسلوك الجديد أو المعدل، وإن ثبت له عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى.

وفي المنظمات تكون مواقع العمل هي أكبر مكان يتعرض فيه الإنسان للتجارب والخبرات، ومن ثم فإن السمات لأساسية للتعلم فيها تكون على النحو التالي:

- تحدث النسبة الغالبة من التعلم الفردي للعاملين أثناء العمل On the job learning
- يتحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير التفاعل الاجتماعي النشط في مواقع العمل، ومن ثم يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعياً وتفاعلياً Social and active وليس انفرادياً سلبياً Individual and passive .
- يتعلم الناس القواعد والنظم والتعليمات الواضحة والمباشرة، كما يتعلمون – وهذا هو الأهم – المعاني والمفاهيم والأفكار غير المباشرة والتي يستخلصونها من تلك المعارف والخبرات الظاهرة.

إذن يحدث التعلم التنظيمي إذا تعلم أعضاء المنظمة والمتعاملين معها. والمعنى أن المنظمة تتعلم أي تغير أنشطتها وأساليب استجاباتها للمتغيرات إذا تحققت الشروط التالية:

- أن يدرك العاملون في المنظمة و/ أو المتعاملين معها [أو الفئات المؤثرة منهم] حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.
- أن يتبين هؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تطرح للمنظمة فرصاً وآفاق إيجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر وأضرار.
- أن يتبين هؤلاء العاملين أو المتعاملين ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة، ومن ثم تأثيرها عليهم هم ومدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم ، وما يتطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر وتفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل وأساليب المنظمة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المناخ المحيط [مصدر تلك المتغيرات].
- أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
- أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

وقد عبر عن هذه الحقائق أحد الكتاب[45] حين حدد شروط حدوث التعلم الفردي ومن ثم بداية الحركة للتعلم التنظيمي:

---

[45] Joseph Boyett & Jimmie Boyett, The Guru Guide,New York: John Wiley & Sons, Inc.,1998, P.94.

" In theory, then

If the individual wheels of learning always turn rapidly and smoothly,

If individual mental models are constantly shaped, challenged, and reshaped,

If the accumulated know-why and know-how of the organization is always

shared efficiently and effectively,

If the social communities of practice always remain intact and strong,

THEN the organization learns and thrives – at least, according to learning organization theory

في تلك الحالة نشهد المنظمة وقد تحولت أنشطتها وتبدلت أساليب استجاباتها وتعاملاتها مع المناخ المحيط وعناصره المختلفة. ومن ثم تنضم المنظمة إلى قائمة " المنظمات المتعلمة". إن التعلم التنظيمي إذن هو في الأساس اكتساب أعضاء المنظمة والمتعاملين معها أنماطاً سلوكية مغايرة نتيجة للتغييرات التي تجد في المناخ الخارجي أو الداخلي للمنظمة، وتوفر البيئة الإدارية المساعدة على وضع تلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التنفيذ. وبذلك يتضح الدور الفاعل والمؤثر للقيادة الإدارية في تيسير عملية التعلم التنظيمي.

ويوضح Peter Senge **أن المنظمات تعاني عادة من معوقات للتعلم تتمثل في أنماط سلوكية غير محابية لاكتساب الفكر الجديد والاستجابة السريعة للمتغيرات. وتكمن هذه الأنماط السلوكية في مواقع عدة بالمنظمة ويكون تأثيرها اشد حال ما تركزت في القيادات. وبصفة عامة فإن انفتاح المنظمة وتوفر فرص التفاعل والتواصل بين أعضائها وبين عناصر المناخ المحيط يزيد من قابليتها للتعلم.**

التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة. لقد رأينا أن إدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغييرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي. نستطيع القول أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.

من جانب آخر، فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة، والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة هم من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات مما يحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف، ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي.

مداخل تسريع التعلم التنظيمي

من واقع فهمنا لكيفية حدوث التعلم التنظيمي - باعتباره في الأساس تعلم فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المنظمة – يمكن تصور المداخل التالية للإسراع بحدوث التعلم التنظيمي [ومن ثم تهيئة المنظمة لتكون أقدر على التعامل مع المتغيرات والاستفادة مما بها من فرص أو تجنب ما يصاحبها أو ينشأ عنها من مخاطر]:

1. تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصالات في المنظمة، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسولك في مواقع العمل.
2. تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة . ولا ينحصر هذا الأسلوب في تكوين فرق العمل بالمعنى الحرفي - أي ضرورة وجود مجموعة من البشر يعملون معاً ويتفاعلون وجهاً لوجه - ، بل يشمل أيضاً كل صور التشابك

والترابط Networking حتى من بعد Distant بين العاملين، أي خلق روابط تدعوهم إلى الاتصال والتواصل حتى باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة مثل البريد الإلكتروني وغيرها. المهم أن يأخذ كل منهم الآخرين في الاعتبار ويتبادل معهم الخبرات والتجارب ويكونون معاً مفاهيم ورؤى مشتركة حتى ولو كانوا متباعدين مكانياً.

3. تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه، وذلك من خلال حلقات البحث، ورش العمل، جلسات العصف الذهني Brain Storming وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لحفز العاكملين على التفكير والتدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.
4. الانفتاح واتباع منهجية شفافيـــــة الإدارة Open-Book Management، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي اعتادت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين دون مستويات تنظيمية معينة.
5. تنميـة فـرص وإمكانيـات استخـدام منهجيـة التفكيـر المنظومـــي The Systems Thinking، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام System والبحث عن عناصره و الكشف عما بينها من علاقات وتأثيرات متبادلة.
6. خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم Learning Oriented Organization Culture، يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصفة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد. وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة وتشجيعها والحفز على الانخراط فيها، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات، ونظم تقويـم الأداء. وفي هـــذا المجـــال يحـــدد Schein Edgar مواصفات الثقافة التنظيمية المحابية للتعلم على النحو التالي:[46]

---

[46]gar Schein, " Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning." MIT Organizational Learning Network Working Paper 10.004 D May 19,1994D: p.7.

- ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحـــــــة.
- ثقافة تركز على الناس أكثر مما تركز على النظـــــــم.
- ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمـــل.
- ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلـــــــــــــــم.
- ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
- ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحـــــوار.
- ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريـــــــق Teamwork .
- ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول والاتصال والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات Approachable Leaders .

يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميزإذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها. وقد رأينا نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر قدراتهم الفكرية.

ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:

- استثمار طاقت البشر و إزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أداءهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة [knowledge] Know-why أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية Know-how أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق. ولذلك فإن كثيراً من ممارسات التدريب في المنظمات تقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي [Knowledge] دون جانب المهارات التطبيقية Skills .
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأداءهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها.
- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد.

- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازى مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.
- إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحية فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

والآن دعونا نقرأ ما جاء في نماذج التميز حول التعلم التنظيمي:

تتضـمن معاييـر الـتميز كمـا جـاءت فـي نمـوذج Baldrige عنصـر التعـلم التنظيمي والفردي كأحد القيم المحورية Core Value في إحداث التميـــز، وكان تعريف النموذج على النحو التالي: [47]

Organizational and Personal Learning

Achieving the highest levels of business performance requires a well-executed approach to
organizational and personal learning .Organizational learning includes both continuous improvement of existing approaches and adaptation to change ,leading to new goals and/or approaches .Learning needs to be embedded in the way your organization operates. This means that learning

1. is a regular part of daily work;
2. is practiced at personal, work unit, and organizational levels;
3. results in solving problems at their source ("root cause ");
4. is focused on sharing knowledge throughout your organization; and
5. is driven by opportunities to effect significant change and to do better

Sources for learning include employees ' ideas, ,research and development (R&D), customers ' input, best practice sharing, and benchmarking. Organizational learning can result in

1. enhancing value to customers through new and improved products and services;
2. developing new business opportunities;
3. reducing errors ,defects ,waste ,and related costs;
4. improving responsiveness and cycle time performance;
5. increasing productivity and effectiveness in the use of all resources throughout your organization; and
6. enhancing your organization 's performance in fulfilling its public responsibilities and service as a good citizen.

---

[47] Baldrige National Quality Program 2002, Criteria for Performance Excellence, in www.baldrige.org.

Employees ' success depends increasingly on having opportunities for personal learning and practicing new skills .Organizations invest in employees ' personal learning through education, training ,and other opportunities for continuing growth. Such opportunities might include job rotation and increased pay for demonstrated knowledge and skills .On- the-job training offers a cost-effective way to train and to better link training to your organizational needs and priorities. Education and training programs may benefit from advanced technologies such as computer-and Internet-based learning and satellite broadcasts.

Personal learning can result in

1. more satisfied and versatile employees who stay with the organization,
2. organizational cross-functional learning ,and
3. an improved environment for innovation.

Thus ,learning is directed not only toward better products and services but also toward being more responsive, adaptive ,and efficient —giving your organization marketplace sustainability and performance advantages.

من جانب آخر، نرى نموذج التميز الأوروبي يتناول التعلم التنظيمي باعتباره أحد القيم الرئيسية الثمانية التي تؤدي إلى إدارة التميز:

Continuous Learning, Innovation and Improvement

The Concept

Organizational performance is maximized when it is based on the management and sharing of knowledge within a culture of continuous learning, innovation and improvement.

Significant Benefits

1. Organizational agility
2. Cost reduction
3. Opportunity identification
4. Performance optimization
5. Prevention based improvement activities within the daily work of everyone

إن نماذج التميز جميعها تجمع على اعتبار التعلم التنظيمي والمبني على تعلم الأفراد هو من العناصر المحورية والقيم الرئيسية المرتبطة بتحقيق تميز الأداء ووصول المنظمة إلى مستوى التميز المشهود له بجوائز التميز المعروفة.

مصادر المعرفة عن التعلم التنظيمي

كما أوضحنا سابقاً فإن ظاهرة التعلم التنظيمي أصبحت من أكثر الموضوعات رواجاً في حقل الإدارة المعاصرة، ودليلنا نستمده من عدد مواقع الإنترنت التي تطرح هذا الموضوع وتتعامل فيه. ولعل القائمة الجزئية التالية تؤكد ما سبق، فقد كشف البحث بواسطة أداة البحث www.google.com أن هناك 2,020,000 موقع بها معلومات عن التعلم التنظيمي، وفيما يلي العشرين الأولى منها فقط:

Learning Organizations and Knowledge Management
... **Learning Organization** (inc. ... If your goal is to convert your company into a "**learning**
organization" with effective "knowledge management", we can help. ...
members.aol.com/iqduru/knowledge.htm - 100k - Cached - Similar pages

The **Learning Organization**
Myths and Realities The **Learning Organization** Sandra Kerka 1995 ... The LO: Is Anybody
Out There? In theory, the **learning organization** concept is appealing. ...
ericacve.org/docs/mr00004.htm - 18k - Cached - Similar pages

The Organizational **Learning** Center at MIT
You are attempting to view a web page of the Organizational **Learning** Center
(OLC) at the MIT Sloan School of Management. The Organizational ...
learning.mit.edu/ - 4k - Cached - Similar pages

Organization Transitions, Inc. - Organizational **Learning**, ...
... **Organization** Transitions will customize a set of interventions centered around

Building Organizational **Learning** Capability, **Organization** Redesign, Culture ...
Description: **Organization** development and change consulting with specialization in organizational **learning** and...
Category: Business > Management > Organizational Change
www.orgtransitions.com/ - 5k - Cached - Similar pages

The Sophia Institute: A **Learning Organization**
... The Sophia Institute: A **Learning Organization**" has no affiliation with.
SOPHIA INSTITUTE PRESS. ."Copyright © 1998 The Sophia Institute ...
Description: Consulting and training solutions for operations, marketing and sales based on a systems development model.
Category: Business > Management > Organizational Change
www.sophia-institute.com/ - 7k - Cached - Similar pages

GDSS: Working Papers
... INDEX OF ABSTRACTS. Transforming an Existing **Organization** into a **Learning Organization**.
by Douglas Guthrie, PhD. © 1996 Group Decision Support Systems, Inc. ...
Description: by Douglas Guthrie, PhD. In an economy of large national and global organizations and virtual enterprises...
Category:
Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations
www.gdss.com/wp/transform.htm - 101k - Cached - Similar pages

A **Learning Organization**
... A **Learning Organization**. By. Ron Bleed. Vice Chancellor, Information Technologies.
Maricopa Community Colleges. ... b. Why build a **learning organization**? ...
www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learn.htm - 5k - Cached - Similar pages

USDLA | Home
MEMBERS ONLY >>, home | privacy statement | comments |

more information.
May issue of USDLA Journal online! go there >>. Visit the ...
Description: A non-profit association formed to promote the development and application of distance **learning** for...
Category: Reference > Education > Distance Learning > Associations
www.usdla.org/ - 14k - 14 Jun 2002 - Cached - Similar pages

ED420897 1998-04-00 Creating a **Learning Organization**. ERIC Digest ...
... Creating a **Learning Organization**. ERIC Digest, Number 121.
... Or will the **learning organization**,
five years from now, be just another entry on the jargon list? ...
www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed420897.html - 20k - Cached - Similar pages

Learning Organization
Learning Organization Assembled by Carter McNamara, MBA, PhD | Applies to nonprofits
and for-profits unless noted First-timers | Library materials | Library ...
www.mapnp.org/library/org_perf/org_lrng.htm - 9k - Cached - Similar pages

Stanford **Learning Organization** Web (SLOW)
The Stanford **Learning Organization** Web (SLOW) is an informal network of Stanford
researchers, staff, and students along with colleagues and friends from the ...
www.stanford.edu/group/SLOW/ - 3k - Cached - Similar pages

Learning-Org Dialog on **Learning** Organizations
... Info about **Learning**-Org Mailing List and Archive Read people's responses
to: Why a **Learning Organization**? ... What is a "**Learning Organization**"? ...
Description: A "**Learning Organization**" is one in which people at all levels, individually and collectively,...
Category:

Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations
world.std.com/~lo/ - 3k - Cached - Similar pages

Why a **Learning Organization?**
Why a **Learning Organization**? ... Why do you want your own **organization** to be
more of a **learning organization**? This is a collage of the responses. ...
world.std.com/~lo/WhyLO.html - 30k - Cached - Similar pages
[More results from world.std.com]

Emerald Journals, The **Learning Organization**
... THE **LEARNING ORGANIZATION** - AN INTERNATIONAL JOURNAL ISSN: 0969-6474, "This highly
respected journal aims to provide debates, developments and new approaches ...
www.mcb.co.uk/tlo.htm - 17k - Cached - Similar pages

www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm
Similar pages

www.emeraldinsight.com/cgi-bin/EMRtoc.cgi?level=2&jn=119
Similar pages
[More results from www.emeraldinsight.com]

City of Grande Prairie, Alberta, Canada - Index of **Learning ...**
Index of Links to **Learning Organization** Websites. Some ideas for getting started
in **learning** about **Learning** Organizations. ... **Learning Organization** Websites. ...
Description: Resources for "**Learning** Organizations," a term coined by Peter Senge in "The Fifth...
Category:
Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations

www.city.grande-prairie.ab.ca/ccy_lo.htm - 101k - Cached - Similar pages

Family **Learning Organization** - homeschool testing, advice and ...
... Family **Learning Organization** Welcome to our site! We are eager to
offer you encouragement, advice, and standardized achievement ...
Description: Family **Learning Organization** offers homeschooling advice, support and standardized achievement testing...
Category:
Reference > Education > ... > Regional > North America > United States > Washington
www.familylearning.org/ - 9k - Cached - Similar pages

GPS, Inc. **Learning Organization** Resources
Learning Organization Resources on the Web and on the Net. **Learning**
Organization List The mailing list on **learning** organizations. ...
www.gpsi.com/lo.html - 6k - Cached - Similar pages

The **Learning Organization**
THE **LEARNING ORGANIZATION**. The term **learning organization** is the label now being
used for an integration of a set of ideas that have emerged from organizational ...
Description: This resource provides a quick, well-written one-page overview of the **Learning Organization** and the...
Category:
Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations
websites.quincy.edu/~chasemi/learn.htm - 11k - Cached - Similar pages

إدارة المعرفة
وتطوير المنظمات المصرية

عرضنا في هذا الفصل لقضية من أهم قضايا الإدارة المعاصرة التي تمثل حجر الأساس في إقامة بناء " إدارة التميز" وتفعيل آلياتها. إن المعرفة وما تقود إليه من تعلم تنظيمي واكتساب المنظمة والعاملين فيها قدرات ومهارات جديدة متفوقة هي المدخل الطبيعي لإدارة التميز التي تحقق النجاح والنمو والقوة التنافسية الأكبر للمنظمة، كما توفر المنافع والمزايا لكل أصحاب المصلحة فيها وللمجتمع بأسره. ولقد أوضحنا الترابط والاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة وتقنيات الاتصالات والمعلومات، وأهمية تهيئة بنية المنظمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في تلك التقنيات واستثمارها في تطوير هياكل المنظمات وعملياتها ومخرجاتها.

ويعتبر التحول لاستثمار منهجية الإدارة بالمعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية المصرية من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق في المنظمات المنافسة على الصعيد العالمي، والتعامل الإيجابي مع المتغيرات المحلية والعالمية. ومن المفيد استعراض بعض المجالات التي تسهم فيها منهجية إدارة المعرفة في تمكين الإدارة المصرية من تحقيق مستويات أفضل للأداء:

1. تطوير المنتجات من السلع والخدمات لمواجهة المنافسة المتزايدة من المنتجات الأجنبية المستوردة أو المصنعة محلياً بموجب تراخيص تصنيع أو فروع للشركات الأجنبية في مصر والتي انفتحت أمامها الأبواب نتيجة تطبيق اتفاقية التجارة العالمية وتوجه مصر لتنفيذ التزاماتها بتخفيض التعريفة الجمركية وإزالة القيود الكمية على الواردات.[48]
2. الرغبة الشديدة في فتح أبواب الأسواق الخارجية لتصدير المنتجات المصرية، ولن يتحقق هذا الهدف إلا إذا تمكنت منظمات الأعمال المصرية

[48] ما يؤكد أهمية ما ندعو إليه ما اضطرت الحكومة إليه من فرض رسوما جمركية مانعة على الملابس الجاهزة المستوردة وتنفيذها ابتداء من أول يناير 2002 وشملت حتى ما يحضره المصريون معهم للاستعمال الشخصي متحملة مخاطر التعرض لعقوبات من منظمة التجارة العالمية وذلك لحماية الصناعة المحلية التي لا تقوى على مواجهة المنتجات الأجنبية. ولا شك أن هذا الوضع متكرر بالنسبة لجميع المنتجات الصناعية المصرية ومن غير المعقول تصور تطبيق هذا الحل بزيادة الرسوم الجمركية مرة أو مرات أخرى.

الراغبة في دخول أسواق خارجية من تكوين رصيد معرفي متجدد عن تلك الأسواق وطبائع المستهلكين المستهدفين واحتياجاتهم ومواصفات السلع والخدمات التي يفضلونها ومستويات الجودة المقبولة والمنظمات والمنتجات السائدة في السوق وأساليب التسويق والترويج المستخدمة. ثم استثمار كل تلك المعلومات في تكوين نموذج إداري متطور لتصميم وإنتاج وتسويق منتجات متناسبة مع احتياجات وأنماط التعامل في الأسواق المستهدفة. بمعنى آخر، لن تتمكن منظمات الأعمال المصرية من دخول أسواق خارجية باستخدام أساليب الإدارة الحالية وتوجهاتها التقليدية وأنواع المنتجات الموجهة في الأساس إلى السوق المحلية.

3. يتطلب الاندماج في النظام الاقتصادي العالمي الجديد والتوافق مع معطياته وتحدياته ضرورة أن تلتزم الإدارة المصرية ذات المفاهيم وتتبنى نفس التقنيات ومنهجيات العمل التي نجحت الشركات الأجنبية باستخدامها في تحقيق إنجازات هائلة على صعيد تطوير المنتجات والخدمات وأساليب تقديمها للعملاء ومستويات غير مسبوقة من الأرباح والتنامي في قيمة حقوق الملكية وقيم المنظمات في أسواق المال. وبغير هذا الانطلاق إلى تبني منهجية إدارة المعرفة وما يترابط معها من منهجيات وتقنيات الإدارة المعاصرة، لن تستطيع المنظمات المصرية من المنافسة بل وحتى ضمان استمرار التواجد على الساحة.

4. تفرض اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي أن ترتفع كفاءة الأداء في الشركات المصرية بل والمنظمات الحكومية إلى مستويات تناظر تلك التي تتمتع بها الشركات والمنظمات الحكومية الأوروبية وتصل إلى درجة التميز كما حددها نموذج إدارة التميز الأوروبي. وبرغم التطور الذي حققته كثير من الشركات الأوروبية فقد أشرنا سابقاً إلى أن الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة EFQM قد حجب جائزة التميز لفئة الشركات الكبرى في العام الماضي لأن أحداً من المتقدمين لم يحقق الشروط والمعايير المؤهلة للحصول على الجائزة.

5. تمثل التقنيات المتسارعة في التطور أحد أهم دوافع الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة في الشركات المصرية والمنظمات الحكومية للمساعدة في ملاحقة حركة التطور التقني واستيعاب واستثمار الجديد منها والمتناسب مع احتياجات المنظمات وإمكانياتها. ويطرح هذا الأمر أهمية توثيق العلاقات وإقامة التحالفات الإستراتيجية بين منظمات الأعمال المصرية وبين

الجامعات ومراكز البحث العلمي والتطوير التقني، فضلاً عن إقامة وحدات البحوث والتطوير R&D بالشركات ذاتها.[49]

6. يتاح للمنظمات المصرية فرصة جيدة بتوفر عناصر بشرية مؤهلة من خريجي الجامعات والذين حصلوا على مستويات معقولة من التدريب والتعرض لتقنيات الإدارة والإنتاج المعاصرة، واتجه كثير منهم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA والتي تعتبر السبيل الطبيعي لتكوين القيادات الإدارية المتميزة في منظمات الأعمال العالمية، وبالتالي يتيسر لها استيعاب منهجية إدارة المعرفة وتطبيقها في المنظمات المصرية دون عقبات.

7. كذلك يتيسر للمنظمات المصرية درجة عالية من تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتوفرت بنية تحتية عالية الكفاءة وعلى المستوى العالمي للاتصالات وإمكانيات التفاعل مع شبكة الإنترنت. وبذلك فإن الأساس التقني لتطبيقات منهجية إدارة المعرفة لا ينقص الإدارة المصرية ولم يعد هناك ما يمنع من الانطلاق إليها إذا تبينت الإدارة العليا فيها أهمية وحيوية هذا الاتجاه.

---

[49] في دراسة استكشافية أجراها المؤلف تبين له أن الشركات الصناعية المصرية التي يوجد بها وحدات للبحوث والتطوير لا تمثل أي نسبة لها معنى، كما أن الوحدات القائمة فعلاً تفتقر إلى الإمكانيات المالية والمادية والبشرية فضلاً عن افتقادها إلى دعم واهتمام الإدارة العليا، ولعل هذا يفسر تضاؤل حركة الابتكار والإبداع في الصناعة المصرية.

الفصل الرابع
الإدارة الإلكترونية قمة التميز

مقدمـــــــــة

تواجـه المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تحديات متزايدة تدعوها إلى العمـل مـن أجـل الـتطوير المسـتمر للوصـول إلى مسـتويات أعـلى مـن الكفـاءة والإنتاجية، وتحقيق قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين وتصل من خلالها إلى مستوى " إدارة التميز".

وتمـثل الضـغوط التنافسية وتزايد تطلعات الزبائن والمتعاملين مع المنظمات وانفتاح الفرص البديلة أمامهم بعض أهم مصادر الضغط والتحدي على المنظمات المعاصرة الداعية إلى حتمية التطوير والتحديث في جميع عناصرها وفعالياتها.

كذلك فإن التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفـي مقدمـتها تقـنيات المعلـومات والاتصـالات أوجدت حالـة جديـدة تمامـاً تعيشـها المـنظمات المعاصـرة حيـث انقلـبت كـل الموازيـن السـابقة وتغـيرت المعاييـر والمواصـفات وتعاظمت قدرات المشترين وتطلعاتهم، ونشأت أوضاع مختلفة في نظم الأعمال وعلاقـات المنظمات ومراكزها فـي الأسواق. وبقدر ما أحدثته تلك المتغيرات من اختلال فـي مراكـز المـنظمات وأوضـاعها وعلاقـاتهـا، فإنـهـا أيضـاً سـاعدتها علـى استعادة التوازن وتحقيـق إنجـازات غير مسبوقة فـي مجـالات تطويـر المنـتجات وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المتحققة.

وفـي سـبيل بنـاء وتنمية قدراتها التنافسية والحصول على موقع متقدم في السباق علـى الأسواق والوصول إلى الزبائن والمتعاملين سريعاً تعمل المنظمات علـى علاج مشكلاتها التنظيمية والتخفف من مواطن الضعف وانخفاض الكفاءة بها والتي يأتي في مقدمتها ما يلي:

- ضـعف الـتوجه الإسـتراتيجي لـدى كـثير مـن المـنظمات وإغفـال أهميـة بنـاء الخطط والإستراتيجيات التي تقود العمل وتحقق التناسق بين الفعاليات في أجزاء المنظمة جميعها.
- تقـادم أنمـاط التنظيم وعدم تناسب تنظيم العمـل وتوزيـع المسئوليات على الأسـاس الوظيفـي التقـليدي الـذي يجعل تنفيذ الوظـائف المختلفة متـباعداً ومتفرقاً كأن قطاعات أو وحدات المنظمة جزر منعزلة عن بعضها البعض.
- انحصـار اهتمام الإدارة العليا فـي كـثير مـن المـنظمات بمشـكلات الحاضـر والـتعامل معهـا بأسـلوب إطفـاء الحـرائق، وافتقاد الرؤية المستقبلية وعدم القـدرة - أو العـناية - بفحـص احتمالات الـتغير فـي المـناخ ورصـد الفـرص الناشـئة والمهددات القادمة والتعامل الإيجابي معها جميعاً.

- تكريس مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية وإهمال استثمار القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للعاملين، وضعف نظم وآليات إمدادهم بالمعلومات اللازمة للأداء، فضلاً عن عدم استثمار ما يتاح من معلومات فعلاً في توجيه الأداء وترشيد اتخاذ القرارات.
- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره المورد الحقيقي للمنظمة في العصر الحديث.
- التعامل في إطار ضيق من الاهتمام بما يجري داخل المنظمة والانحصار في مشكلاتها الداخلية، والتغافل عن أو عدم إدراك المتغيرات الخارجية وأهمية التخطيط للتعامل مع آثارها على فعاليات المنظمة.

وقد تبينت الإدارة النابهة في بعض المنظمات الرائدة أن التعايش مع نظام الأعمال الجديد - المبني على التقنية والمعلوماتية والعولمة – لا يكون بمجرد علاج المشكلات السابقة وغيرها ، وإنما يكون بالبحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أسس ومعايير مختلفة جذرياً ومحاولة الوصول إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر.

وتحقيقاً لهذا الغرض تعاظم اتجاه المنظمات للسعي إلى تحقيق مستوى التميز الذي تروّج له نماذج متعددة طرحنا عدداً منها في الفصل الأول، وكانت النتائج الأساسية التي خلصنا إليها من هذا الطرح هي التالية:

- أن نماذج التميز ليست مجموعة جامدة من المبادئ والمفاهيم ولكنها منظومة حركية متغيرة من المقاييس التي ترصد حركة المنظمة ومدى اقترابها من أو ابتعادها عن مستويات الأداء المستهدفة معبراً عنها بالنتائج المتحققة لأصحاب المصالح المختلفين .
- أن تحقيق مستوى إدارة التميز أصبح هو الهدف الأساسي للمنظمات المعاصرة الذي تسعى للوصول إليه لمواجهة ضغوط التنافسية والعولمة والتطورات التقنية، والتعامل معها بإيجابية.
- أن لإدارة التميز مقومات رئيسية ينبغي توفرها واستثمارها بكفاءة حتى يتحقق التميز في الواقع، كما ينبغي المحافظة عليها وتنميتها حتى بعد تحقيق غاية المنظمة في التميز والتفوق.
- تمثل عناصر" إدارة التميز" منظومة متشابكة ومتكاملة Integrated تؤثر في بعضها البعض، ولا يتحقق التميز إلا بتفعيلها معاً.
- هناك مقاييس موضوعية يمكن الركون إليها للتعرف على مستويات الأداء التنظيمي ومدى اقترابه من مستوى التميز المستهدف.

- تمثل المعلومات والمعرفة ركناً مشتركاً ومهماً في نماذج " إدارة التميز"، يتحقق من خلال استثمارها مستويات متعالية من التعلم التنظيمي Organizational Learning.

الإدارة الإلكترونية
مدخــل لإدارة التميــز

يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة. وتسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات المعاصرة الساعية إلى التميز وذلك بتمكينهـا من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع المجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولاءهم لها.

وبذلك تتمكن المنظمة – بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية – أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة " الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون " Build-to-stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة " الإنتاج حسب طلب الزبون " Build-to-order أو ما يطلق عليه " الإنتاج النحيف "[50]. وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Compaq، Dell حيث يتم بناء الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.

ولا شك أن تطبيق نظام الإنتاج النحيف يتطلب توفر قدرات عالية في الحركة والتعامل الداخلي [مرونة العمليات وكفاءتها]، ودقة التنسيق ومتانة العلاقات مع الموردين، بحيث يمكن تشبيك وربط مجموعة العمليات بدءا من استلام طلب الزبون، تحديد شكل الحاسب المطلوب وتقدير احتياجاته من المكونات، التصنيع ، التعامل مع مصادر المكونات الداخليـــة[المستودعات] والخارجية [الموردين]، ثم التوزيع وتوصيل الجهاز للزبون.
"constructing a computer after it was ordered by a customer would not be possible or at least efficient without a new, highly integrated information system that would tie

---
[50] Lean Production or Flexible Manufacturing systems

together the ordering, configuration, manufacturing, inventory management, and distribution processes."[51]

تلك العلاقة بين العمليات لا يمكن ربطها وتفعيلها بمرونة وكفاءة من دون استخدام نظام متكامل للمعلومات يسمح بتطبيق أفكار الإدارة الإلكترونية التي ترتكز في الأساس على منطق " الوقت هو المورد الأكثر حيوية " ، ومن ثم تعمل وفق مبدأ Just-in-time الذي ابتكرته الإدارة اليابانية وليس مبدأ Just-in-case الذي اعتادت أن تعمل به الإدارة الأمريكية ومن سار على نهجها في الدول الأخرى.

إن المنطق الأساسي في نماذج "إدارة التميز" هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والانطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحريـــة – وفي تنسيق وتكامل – لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقة وفوائد وعوائد متوازنة لجميع أصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال إعمال مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوى " الآنيـــة " Instantaneous أي العمـــل فـــي الوقـــت الحقيقـــي Real Time في أداء وتنفيذ مختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيـــم. وقـــد اكتشفت الإدارة أن تطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة الإلكترونية هو السبيل لتحقيق متطلبات وأهداف " إدارة التميز " – بل هو شرط لتحقيقها – وتعظيم القيمة المضافة Value Added من خلال تفعيل نموذج تنظيمي يتصـــف بالسمـــات والإمكانيات المتفردة التالية:

– الترابـــط والشبكيـــة	Networking
– التكامل والتنسيق بين عناصره وعملياته	Integration
– التحرر من قيود المكـــان	Mobile, Global
– التحرر من قيود الزمـــان	24X7
– عمق استخدام التقنية الحديثـــة	Technology Oriented
– عمق استخدام تقنيات الاتصـــالات	Highly Connected
– عمق استخدام تقنيات المعلومـــات	Highly Informated
– درجة عالية من الإتقان والجـــودة	Total Quality
– درجة عالية من السرعـــة في الأداء	Zero Time

[51] Davenport,t.h., Mission Critical, Realizing the promise of Enterprise Systems, Harvard Business School Press, Boston, Mass.,2000, p.107

- درجة عالية من الاستجابة للعملاء — Customer Satisfaction
- درجة عالية من الحساسية للسوق — Market Oriented
- درجة عالية من تمكين الموارد البشرية — Empowered
- درجة عالية من التنمية المعرفية — Knowledge Based
- درجة عالية من تيسير التعلم التنظيمي — Learning Organization
- درجة عالية من التوازن في النتائج — Balanced Results

آثار الإدارة الإلكترونية على بناء المنظمة

تسهم "الإدارة الإلكترونية" في تحقيق منطق نماذج "إدارة التميز" من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة نذكر منها ما يلي:

1. تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي CAD/CAM والتنفيذ عن طريق الروبوتات ROBOTS و الرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات in–Built تعتمد نظم البرامج الذكية Expert systems. ومن أهم آليات العمل المعتمدة التي تعمل على تفعيل مفاهيم الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- التصميم باستخدام الحاسب الآلي — Computer Aided Design[CAD]
- الإنتاج باستخدام الحاسب الآلي — Computer Aided Manufacturing[CAM]
- الهندسة باستخدام الحاسب الآلي — Computer Aided Engineering [CAE]
- الهندسة المواكبة — Concurrent Engineering
- تخطيط موارد المشروع — Enterprise Resources Planning[ERP]
- الإنتاج في الوقت — Just-In-Time Manufacturing
- التوريد في الوقت — Just-In-Time Purchasing [JIT]
- الإنتاج المرن — Flexible Manufacturing
- البريد الصوتي — Voice Mail
- البريد الإلكتروني — E-Mail
- التجارة الإلكترونية — E-Commerce
- الأعمال الإلكترونية — E-Business
- الشبكات الداخلية — Intranet
- الشبكة العالمية — Internet
- الإنتاج لدى الغير — Outsourcing

2. تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية Concurrent Engineering أو Simultaneous حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني Instant .
3. إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات نماذج " إدارة التميز" من أهمها ما يلي:
4. التوسع في الأتمتة Automation يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.
5. إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الاعتبار.
6. إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.
7. تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية Strategic Business Units وفرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.
8. استثمار فرق العمل الطارئة Adhoc teams بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي Networked Organization حيث يكون الربط آنياً بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.
9. التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functional تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية Information-based تتمتع بالتواصل والاندماجية. وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شئونها الداخلية بينما يمركز بعض الأمور المشتركة كالدفاع والعلاقات الخارجية. ويطلق Davenport[52] على هذا النمط تعبير Information Federalism .

[52] Davenport, op .cit., pp. 123-126

التحول نحو المنظمة الإلكترونية

The E-Organization

تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات والإلكترونيات الدور الفاعل في عالمنا المعاصر الذي يتميز بكونه يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل مكثف حتى أطلق عليه عصر ال E نسبة إلى Electronic . فالعالم الحالي عالم جديد بمعنى الكلمة يختلف جذرياً عما سبقه، تعتمل فيه تحديات كبيرة تواجه المنظمات وتتمثل فيما يلي:

1. العولمة وتأثير الشركات العملاقة.
2. المنافسة الشرسة في الأسواق المفتوحة.
3. التطور التقني المستمر وتقنين حقوق الملكية الفكرية.
4. تصاعد القوة النسبية وتطلعات العملاء.

وفي مواجهة تلك التحديات، أخذت المنظمات نفسها بتوجهات جديدة تحاول من خلالها التعامل الإيجابي مع معطيات العالم الجديد. وتتمثل أهم تلك التوجهات فيما يلي:

- بناء وتنمية القدرات التنافسية بالابتكار في الأساليب وتحسين المنتجات والخدمات، والدخول في تحالفات إستراتيجية.
- إعادة هيكلة المنظمات، وإعادة هندسة العمليات، وإعادة تصميم سلسلة القيمة.Value Chain
- تعميق استخدام التقنيات الجديدة واستثمار إمكانياتها في الوصول السريع والكفء إلى الأسواق وتحسين الخدمات للعملاء.
- استثمار المعرفة Knowledge ، والتحول نحو نمط المنظمة المتعلمة .The Learning Organization

وعلى الرغم من محاولات التوافق مع العالم الجديد وتحدياته، إلا أن المنظمات لا تزال تعاني من مشكلات تبحث لها عن علاج، أهمها:

- التباعد بين عناصر المنظمة الإدارية والبشرية من جانب وبين التقنيات العالية وإمكانياتها المتعاظمة من جانب آخر.
- التصاعد الهائل في حجم الفرص مع اتساع السوق العالمي، وقصور الآليات التنظيمية السائدة عن استثمارها.

وقد اهتدت كثير من المنظمات إلى طريق الحل لعلاج تلك المشكلات ويتمثل في البحث عن صيغة جديدة للتنظيم تنهض على أسس ومعايير مختلفة جذرياً والتوصل بذلك إلى نموذج تنظيمي جديد يتماشى مع معطيات العصر. وقد أطلق في أدبيات الإدارة المعاصرة على هذا النمط التنظيمي الجديد اسم " التنظيم عالي الأداء" The High Performance Organization والذي يعبر عن كل عناصر ومقومات إدارة التميز. وتبدو هذه الصلة الواضحة بين التنظيم عالي الأداء وبين نماذج إدارة التميز من تحليل مكوناته والتي تبدو كما يلي:

The high-performance organization

- Supports innovation & risk taking.
- Emphasizes learning.
- Designs jobs to require many skills.
- Organized around cross-functional process teams.
- Have facilitators and coaches not just managers.
- Provides regular feedback to employees on performance.
- Have a few levels of management.
- Places everyone close to the customer.
- Promotes flexibility and teamwork.
- Applies pay for performance.
- Shares information about the business with all employees.
- Redesigns work around business processes.

مفهوم المنظمة الإلكترونية

المنظمة الإلكترونية هي منظمة تعمل في مجالات الأعمال أو في قطاعات الخدمات الحكومية أو منظمات المجتمع المدني غير الهادفة إلى الربح، وتتصف بالمميزات التالية:

- تنظيم ديناميكي متطور ومتفاعل باستمرار مع المتغيرات الخارجية والداخلية.
- تباشر المنظمة الإلكترونية أعمالها على مدار الساعة 24 ساعة يومياً بلا انقطاع.
- تتسم عمليات المنظمة الإلكترونية بالسرعة والمرونة والقيمة المضافة الأعلى.

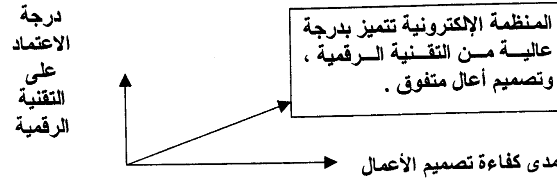
- تستثمر المنظمة الإلكترونية تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى الحد الأقصى المتاح.
- يتسع سوق المنظمة الإلكترونية ليشمل العالم كله ولا تنحصر في السوق المحلي.
- تستخدم آليات جديدة لإنتاج القيمة Refined Value Chain.
- تتميز بعمليات إدارية، تسويقية، وإنتاجية عالية الترابط Highly Integrated Processes.
- تسعى لبناء درجة عالية من التكامل والآنية في التعامل مع العملاء والموردين وغيرهم من عناصر المناخ المحيط ذوي العلاقة Networked Customers and Suppliers .
- تستثمر الإنترنت وتستخدمها في كافة معاملاتها مع العملاء والموردين، كما تستثمر منطق الإنترنت في بناء شبكات داخلية Intranet للتعامل بين قطاعاتها المختلفة.
- تستثمر في تكوين بنية معلوماتية وشبكات اتصالات متشابكة ومترابطة وفعالة على مدار الساعة.
- تتمتع بنظم متطورة لاستثمار وتبادل المعرفة Complex Knowledge Sharing Systems .

الميزة المحورية الأولى للمنظمة الإلكترونية

تتمثل الميزة المحورية الأولى للمنظمة الإلكترونية والتي تفرقها عن المنظمات التقليدية في وجود درجة عالية من التكامل بين أمرين مهمين:

1. التقنية الرقمية Digitization
2. تصميم نظام للأعمال عالي الكفاءة Quality Business Design

وبهذا المنطق ، فإن معنى التحول نحو المنظمة الإلكترونية أن تباشر المنظمة جهداً خاصاً في تصميم نظام الأعمال المميز الذي يسمح لها باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى أبعد مدى، وينعكس هذا التصميم في ميزتين مهمتين هما التمتع بكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء لم تكن متوفرة من قبل، وكذا التمتع بمزايا تصميم نظام للأعمال يحقق للمنظمة السبق في المنافسة. ويمثل الشكل التالي هذه الميزة المحورية:



يتضمن مفهوم تصميم الأعمال Business Design الاختيار الذكي لعناصر النظام وأهمها:

– اختيار العمــــــــــــــــــــــــلاء	Customer
– تحديــد المــزايا الفــريدة الــتي تقدمهــا المنظمة لعملائها	Selection
– تحديد المغريات للموارد البشرية للعمل في المنظمة	Unique Values for Customers
– تحديد المغريات للموارد البشرية للعمل في المنظمة	Unique Values for Talent
– تصميم وسائل بناء وتحقيق الربحيــــة	Value Capture/Profit Model
– تصــميم آليــات الــتميز وصــيانة قــاعدة العمــلاء والمحافظــة عــلى قــدرة إنــتاج الأرباح	Strategic Control/Differentiation
– تصميم نطاق الأعمال لتحقيق أقصى قيمة	Scope
– تصميم البناء التنظيمـــــــــــي المناسب	Organizational System
– تصميم آليات إدارة المعلومات والمعرفة	Bit Engines

وتستخدم المنظمة الإلكترونية مقياس The Digital Ratio لتحديد كم مــــن عمليات المنظمة يتم باستخدام التقنيات الرقمية، أي تم تحويلها من العمليات الورقية Paper-based إلى عمليات على الإنترنتOn-line . وتقاس تلك النسبة بمقياس يتراوح بين % 0إلى %100 كما في الشكل التالي:

مجال النشاط	% 0	% 10	% 20	% 30	% 40	% 50	% 60	% 70	% 80	% 90	% 100
البيـــــع											
التسليم للعملاء											
إصدار الفواتير											
الشــــــراء											
الاستقطـــاب											
التدريــــــب											

الميزة المحورية الثانية للمنظمة الإلكترونية

تتميز المنظمة الإلكترونية في أنها تتعامل في قضايا إدارة المعلومات Managing Bits ، بينما تستغرق المنظمة التقليدية في التعامل مع الأصول المادية وحركة المواد والمنتجات ، فهي مستغرقة في إدارة الجوامد Managing Atoms . أي أن التحول إلى المنظمة الإلكترونية يعني التحول التدريجي من الاستغراق في التعامل فقط مع الماديات إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات. وليس معنى هذا إهمال الجانب المادي وضبط حركة الأصول المادية في المنظمة، ولكن المعنى أن تلك الأصول المادية ستتحول في مفاهيم الإدارة وعملياتها إلى نبضات إلكترونية يتم التعامل معها في الوقت دون انتظار حركتها المادية أو النظر إلى أحجامها في ذاتها. كل شئ في المنظمة الإلكترونية يتحول في النهاية إلى معلومات ووحدات معرفية يتم التعامل معها عبر النظم والآليات الإلكترونية للوصل إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة.

الميزة المحورية الثالثة للمنظمة الإلكترونية

تهتم المنظمة الإلكترونية بتطوير استخداماتها لتقنيات الاتصالات والمعلومات وتوجيهها لإنشاء آليات للتعامل مع وحدات المعرفة Bits أي ما يسمى Bit Engines بدلاً من التعامل مع وحدات الجوامد Atoms . وقد نجحت شركات كثيرة في بناء تلك الآليات للتعامل مع المعرفة وتوظيفها في عمليات البيع والتسويق وتطوير خدماتها للعملاء، ومنها النماذج التالية:

Examples of Bit Engines

- Choiceboards [Dell's configurator].
- Community Engines [Yahoo! Clubs].
- E-Learning Engines [Cisco E-Learning, GE FinancialLearning.com].
- Productivity Tools [GE's *Myoffice@Fleet].*
- Recommendation Engines[Amazon.com Recommendations].

تلك الآليات تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الإنترنت في تحقيق خدمات فائقة الجودة للعملاء. فمثلاً آلية " بطاقة الاختيار" Choiceboard التي ابتدعتها شركة Dell للحاسبات الآلية هي قائمة اختيارات لمكوّنات الحاسب الآلي يستطيع العميل المفاضلة بينها على شبكة الإنترنت لتحديد مواصفات الحاسب الشخصي الذي يريده، وبمجرد الانتهاء من تحديد تلك المواصفات يتحدد له السعر، فإذا وافق وأعطى الأمر وسدد القيمة بواسطة بطاقة الائتمان [كل ذلك على الشبكة]، يتم تجهيز الحاسب وفق طلبه ويرسل إليه بواسطة شركات البريد السريع.[53] ويمكن للقارئ زيارة الاطلاع على هذه الآلية بزيارة الموقع التالي على الإنترنت www.howdigitalisyourbusiness.com

ويتحقق للمنظمة الإلكترونية نتيجة استخدامها تقنيات الاتصالات والمعلومات القدرات والمميزات التالية:

- تطوير وابتكار تصميمات أعمال جديدة، وتوسيع مجال الاختيار بين التصميمات البديلة بقدر هائل لا يمكن تحقيقه في المنظمات التقليدية.
- الوصول إلى نوعيات وشرائح جديدة من العملاء، وتطوير مزايا وقيم أعلى ومبتكرة لهم.
- تطوير مغريات وقيم وعوائد أعلى وأفضل للموارد البشرية المتميزة.
- تطوير نماذج وتقنيات جديدة لتحقيق الأرباح.
- تطوير آليات جديدة ومبتكرة لعلاقات المنظمة مع الموردين والمتعاملين.
- تطوير هياكل ونظم عمل مبتكرة.

---

[53] Adrian J. Slywotzky & David J. Morrison with Karl Weber, How Digital is Your Business, London: Nicholas Brealey Publishing,2000.

الأبعاد السبعة للمنظمة الإلكترونية

1. الهيكل التنظيمي المقترح

يتشكل الهيكل التنظيمي المفتوح في المنظمة الإلكترونية من أجزاء ثلاثة مهمة:

1. الجزء الأول، ويختص بالتعامل في وظائف الإدارة الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة الأعلى على مستوى المنظمة، ومنها وظائف صياغة هوية المنظمة، القيادة الإستراتيجية، تكوين رأس المال، الرقابة الإستراتيجية، وتفعيل وتوجيه إمكانيات المنظمة.
2. الجزء الثاني، ويضـــم وحـــدات الخدمـــات المشتركـــة Shared Services Business Units التي تباشر الوظائف ذات الطبيعة الاستشارية ومنها إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة التخطيط، إدارة البحوث والتطوير، إدارة ضبط الجودة وغيرها.
3. الجزء الثالث، ويتشكل من وحدات الأعمال التنفيذية Business Units التي تقوم بتنفيذ العمليات الأصلية المحققة لمنتجات المنظمة والمنتجة للقيمة فيها من خلال إشباع رغبات الأسواق والعملاء Value Generating.

2. القيادة الديناميكيـــة

تلعب القيادة الديناميكية الدور الأساس في تشكيل وتفعيل المنظمة الإلكترونية، بل إن عملية التوجه نحو الحالة الإلكترونية في ذاتها هي في أساسها نتيجة اقتناع وتصميم عناصر القيادة الديناميكية في المنظمات المعاصرة.

والقيادة في المنظمة الإلكترونية ليست حكراً على فئة كبار الرؤساء والمديرين، بل هي مسئولية مشتركة بين جميع العاملين بحسب موقع كل منهم. في المنظمة الإلكترونية يكون كل فرد " قائد " في مجاله. والمهمة الأساسية للقيادة في تلك المنظمات هي تنمية وتمكين الأفراد القادرين على تحمل مسئوليات الأداء المتفوق والابتكار والإبداع من أجل تحقيق التميز. وتعتبر القيادة الديناميكية في المنظمة الإلكترونية أن غايتها الرئيسية هي إحداث التغيير ونشر فكر ومنطق العمل المتميز بين الجميع.

3. الموارد البشرية ذوي المعرفة

يمثل البشر من ذوي المعرفة رأس المال الحقيقي في المنظمة الإلكترونية حيث يبدعون أفكاراً ويتميزون في الأداء والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء ومتطلبات المناخ، فضلاً عن الاستيعاب التام لمتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها وضرورة التعامل معها بالسرعة الواجبة. ويتميز أفراد المنظمة الإلكترونية بميزات مهمة تنعكس على مستوى أداءهم وقدر إنجازهم:

- درجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة إعمال مفهوم التمكين . Empowerment .
- درجة عالية من العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطق التشابك Networking والتكامل Integration والترابط Coherence .
- مستوى عال من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار والتجديد.

4. الترابط والتشابـــــك

تعتمد المنظمة الإلكترونية على مفهوم الترابط وآلياته من أجل ضبط حركة أجزاءها المختلفة والتنسيق بين عناصرها المتعددة التي تنفرد كل منها بمهام معينة وتنطلق في تنفيذها مستعينة بتقنيات الاتصالات والمعلومات واعتماداً على تقديرها للموقف ومتطلبات الاستجابة الفورية للعملاء والتعامل السريع مع المتغيرات.

وتباشر المنظمة الإلكترونية تحقيق الترابط من خلال تفعيل آليات مهمة منها:

- تكويـــن وتنميـــة رؤى وقيـــم عمـــل مشتركـــة Shared Visions And Work Values بين العاملين وتشجيعهم علـــى استيعابها وفهم مراميها ومتطلبات تفعيلها بالحوار المفتوح والاتصالات الحرة.
- بذل جهد خاص في توضيح أهداف الأداء وتوزيع الأدوار والمسئوليات بين فئات العاملين المختلفين، والتأكيد على النتائج والإنجازات كمعيار رئيسي في تقويم الأداء.

- تصميم نظم المعلومات وبناء قواعد المعلومات المشتركة التي تسمح للعاملين ذوي العلاقة في التعرف على مواقف الأداء ومستويات الإنجازات أولاً بأول في مختلف مراحل العمل، ومن ثم تحقيق أكبر درجة ممكنة من التناسق بين أنشطتهم وإزالة أشكال التناقض أو التضارب فيما يقومون به من أعمال، وتأكيد الوصول إلى النتائج المستهدفة بمستويات الجودة والتميز المخططة.

5. الرصيد المعرفي المتجدد

إن وحدة التعامل الأساسية في المنظمة الإلكترونية هي المعرفة Knowledge، حيث رأينا أن إدارة المعرفة واستثمارها Managing Bits هي الشغل الشاغل للإدارة فيها على عكس إدارة المنظمات التقليدية المنشغلة عادة بإدارة الأصول المادية Managing Atoms. وتهيئ المعرفة للمنظمة الإلكترونية فرصاً أفضل للتعامل مع القضايا المصيرية الثلاثة التي تهم كل منظمة:

- قضية تنمية الكفاءة التنظيمية وتحسين عمليات المنظمة.
- قضية سرعة التكيف مع المتغيرات والتعامل الإيجابي مع عناصر المناخ المحيط.
- قضية تنمية قدرات المنظمة التنافسية في صراعها من أجل البقاء.

والمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة هي قدرة المنظمة الإلكترونية على تحويل المعلومات المتاحة لها إلى فرص للإنجاز وتحقيق القيم . ويتطلب هذا البحث المستمر والدائب عن مصادر المعرفة والكشف عنها وإخراجها من حالة الكمون والانغلاق - عدم الاستغلال - إلى حالة الحركة والانتشار والنمو باستغلالها في عمليات المنظمة على اختلاف مراحلها. ومن ثم نجد المنظمة الإلكترونية تركز على الأنشطة ذات المحتوى المعرفي Knowledge-based وهي التي تحقق المستوى الأعلى من القيمة المضافة. كذلك تهتم إدارة المنظمة الإلكترونية بتنمية واستثمار الطاقات الذهنية للموارد البشرية وهم مصدر المعرفة والقادرين على تطويرها واستغلالها. وتنعكس مفاهيم الإدارة بالمعرفة على عناصر المنظمة الإلكترونية محدثة فيها تغييرات أساسية منها:

- التحول من الهياكل التنظيمية المستطالة Tall إلى الهياكل المنبسطة Flat نتيجة اتباع النمط الدائري التشابكي Circular في تبادل المعلومات وتداول المعرفة بدلاً عن النمط المتسلسل رأسياً Vertical.

- زيادة الاعتماد على حلقات وشبكات الاتصالات المفتوحة متعددة الأطراف Multi-Dimensional Communication Patterns بدلاً من نمط الاتصالات الثنائية المنغلقة Closed Dual Communication Patterns .
- تعميق اللامركزية ونشر مراكز اتخاذ القرار وجعلها عند مواقع التنفيذ والأقرب من العملاء.
- تعميق آليات الرقابة الذاتية Self Control and Assessment والتقويم متعدد الأبعاد Balanced Scorecard الذي يركز على النتائج في مجالات اهتمام المنظمة الرئيسية دون أن ينحصر في الإجراءات أو في مجرد نتائج التقويم المحاسبي للأنشطة.
- تعميق نمط العمل المتوازي Concurrent باستخدام إمكانيات تقنيـــــات الاتصالات والمعلومات الحديثة، وتوسيع مجال تشغيل الفرق Teams .

6. التحالفات والعلاقـــات

المنظمة الإلكترونية بطبيعتها هي منظمة مرتبطة ومشتبكة ومتحالفة مع عملائها ومورديها وأطراف أخرى مهمة يكملون الدور الذي تقوم به، حيث تحصر نفسها في الأنشطة المعرفية المنتجة للقيمة المضافة، وتترك لغيرها من المنظمات المتحالفة معها القيام بباقي الأنشطة التي يقل فيها المحتوى المعرفي أو يكاد ينعدم. ومن ثم تصبح التحالفات وتكوين العلاقات آلية مهمة تتمكن من خلالها المنظمة الإلكترونية من تخفيض المخاطر التي تتعرض لها بفعل المتغيرات السريعة خاصة في مجالات التقنية، وتعظيم الطاقات المتاحة إذ تستخدم إمكانيات موجودة فعلاً لدى الحلفاء دون أن تضطر إلى بذل المال والوقت والجهد لتكوين طاقات وإمكانيات مماثلة لن تستطيع استغلالها طول الوقت. وتمثل تقنيات الاتصالات والمعلومات المنتشرة في المنظمة الإلكترونية بيئة سهلة ومحابية لتكوين التحالفات التي تتم عبر شبكات الاتصالات والمعلومات وخاصة الإنترنت.

7. نمط الإدارة المنفتــــح

يقصد بالإدارة المنفتحة مفهوماً جديداً في أدبيات الإدارة المعاصرة يشار إليه بتعبير" الحكم" Governance ويؤدي معنى تكامل الإدارة وتناسقها على المستويات الثلاث التي يتكون منها التنظيم الإلكتروني:

1. الإدارة على مستوى المنظمة Organization-wide Management .

2. الإدارة على مستوى وحدات الأعمال الأساسية Business Units وإدارة التحالفات فيما بينها.
3. إدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط.

مميزات المنظمة الإلكترونية

تحقق للمنظمة الإلكترونية مميزات مهمة منها:

- تسارع الابتكار، سرعة الاستجابة للمتغيرات، تعميق نظم الجـــــودة.
- دورات إنتاج قصيرة، تزايد المرونة، دعم العمل البشري بالتقنيـــــة.
- سرعة تطوير منتجات جديدة متنوعة وحسب الطلب .
- تقصير الوقت فيما بين إصدار الطلب والتسليم ، والاستجابة الفوريـــة لطلبات العملاء.
- استثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات لمباشرة كثير من العمليات كالشراء والتسويق والبيع وتحصيل المستحقات عبر شبكة الإنترنـــت.
- استخدام تقنيات البيع المباشر للمستهلكين وتجاوز الوسطاء مما يقلل التكلفة ويخفض الوقت المستغرق في الاستجابة لطلبات العمـــلاء.
- تطوير نظم فعالة ومرنة في مجالات إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية والرقابة الإدارية تتناسق مع معطيات التقنية العالية وضغوط الوقت والمنافسة.

قضايا مهمة تثيرها المنظمة الإلكترونية

تثير المنظمات الإلكترونية مجموعة من القضايا المهمة التي تتصل بهذا النوع الجديد من المعاملات والتقنيات المستخدمة في تلك المنظمات. من تلك القضايا ما يلي:

- قضية تنظيم قطاع الاتصالات ومتطلبات تحريره للمساهمة في سرعة تطور المنظمات الإلكترونية.
- قضية مراجعة دور الدولة في تنظيم/تحرير صناعات المعلومــــات.
- قضية التكامل والتفاعل Integrate and Interoperate بين المنظمـــات العاملة في صناعة المعلومات والاتصالات بما يحقق قدرتها على خدمة المنظمات الإلكترونية وتيسير معاملاتها .

- قضية حماية حقوق الملكيـــة الفكريـــة Intellectual Property Rights .
- قضية المحافظة على الخصوصية Privacy للأفراد والمؤسسات فـــي المعاملات التي تتم عبر الإنترنت وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة.
- قضية تأمين المعاملات والمعلومات Security وضمان عدم تسربها إلى غير المخولين بالتعامل فيها أو الاطلاع عليها.
- قضية الرقابة على المحتوى Content Control للمستندات والمعامـــلات الإلكترونية.
- قضايا الضرائب على المعاملات الإلكترونية.

أهمية التحول إلى المنظمات الإلكترونية في الواقع المصري

تسود العالم الآن حركة نشطة لاستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال لتصبح " منظمات إلكترونية" تستخدم شبكة الإنترنت في التعامل مع العملاء والموردين وتقديم الخدمات وإنجاز كافة عمليات البيع والشراء بسرعة فائقة وسهولة عالية. وقد بدأت مشروعات إنشاء ما يسمى " الحكومة الإلكترونية " في العديد من دول العالم مثل الولايات المتحدة الأمريكية منذ الولاية الأولى للرئيس السابق كلينتون، والمملكة المتحدة التي بدأت مشروعها في 1999. كذلك نجد حكومة دبي وقد نشطت في إنشاء " حكومة دبي الإلكترونية" منذ يونيو 2000 ويصاحبها شركة تجاري. كوم Tijari.com التي تمثل سوقاً إلكترونية كاملة تشتري منها كل الدوائر الحكومية في دبي كافة احتياجاتها.

وتوفر تقنيات الاتصالات والمعلومات للأجهزة الحكومية وشركات الأعمال السرعة الفائقة في الحصول على احتياجاتها وكذلك السرعة والدقة في تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز عمليات التسويق والبيع للمنتجات المختلفة. وتتبلور أهم مزايا المنظمة الإلكترونية في السرعة، الدقة، الجودة العالية للخدمات والمنتجات، مع انخفاض التكلفة نتيجة الكفاءة الأعلى، فضلاً عن إمكانية العمل وتقديم الخدمات والمنتجات لمن يطلبها في كل وقت وفي أي مكان. إن الآلية الأساسية في المنظمة الإلكترونية هي شبكة الإنترنت وما يصاحبها من وسائل اتصال عصرية تعتمد تقنيات إلكترونية عالية.

وحيث تعاني الإدارة المصرية سواء في الحكومة أو شركات قطاعي الأعمال العام والخاص عيوباً ومشكلات مزمنة أسهمت ولفترات طويلة وممتدة

في تقليص حجم وقيمة الإنجازات المستهدفة، بل وأنتجت مشكلات وصلت لحد الكوارث في كثير من الأحيان، فإن الاتجاه لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات ومن ثم التحول تدريجياً نحو المنظمة الإلكترونية يمثل أحد أهم وأفعل المداخل المتاحة لتطوير الإدارة المصرية وتحديثها والقضاء على مشكلاتها، ومن ثم تحسين مستوى الخدمات للمواطنين ورفع مستوى الكفاءة العامة في الأداء الوطني على مختلف الجبهات.

ولعلنا نسرد في عجالة سريعة عناوين بعض أهم المشكلات التي أنجزتها الإدارة المصرية عبر السنوات القليلة الماضية وبرغم كل النوايا الطيبة والجهود المستمرة التي يبذلها المخلصون من أبناء مصر في مواقع العمل المختلفة وعلى جميع المستويات :

- تراجع قيمة الجنيه المصري بالنسبة لجميع العملات الأجنبية منها والعربية، وبما يعني تراجع قوته الشرائية في الداخل وانخفاض مستوى المعيشة للمواطنين بنسب قد تفوق انحدار قيمة الجنية بسبب التجاء كثير من البائعين للسلع والخدمات إلى رفع أسعار منتجاتهم بنسب لا تتماشى مع التأثير الحقيقي لانخفاض قيمة العملة الوطنية. وهذا يعني في المقام الأول انخفاض الإنتاجية وقصور معدلات النمو الاقتصادي عن الوصول إلى المستويات المعادلة لحجم الاستهلاك ومواجهة الزيادة السكانية ومتطلبات البشر من احتياجات .
- تفاقم الفجوة بين حجم وقيمة الواردات المتزايدة باستمرار وبين حجم وقيمة الصادرات المتراجعة باستمرار، بما يشير إلى عجز الإدارة المصرية في مواقع الإنتاج والخدمات عن توفير سلع وخدمات تلاءم احتياجات الأسواق الخارجية وتحظى بإعجاب شرائح معقولة من المستهلكين فيها، ناهيك عن إمكانية الاحتفاظ بولاء المستهلكين المصريين في السوق المحلية ومواجهة منافسة المنتجات والخدمات الواردة من الخارج.
- تزايد معدلات البطالة بمعدلات كبيرة خاصة بين خريجي الجامعات والمعاهد، فضلاً عن الاضطراب وعدم الوضوح في أرقام المتعطلين. وهذه البطالة مؤشر على تراجع قدرة الإدارة المصرية في الحكومة وقطاعات الأعمال على خلق فرص العمل الحقيقية القادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل من خريجي المنظومة التعليمية وغيرهم من الباحثين عن عمل. وهذا دون الأخذ في الاعتبار الآلاف من أشباه المتعطلين الذين يمارسون أعمال طفيلية غير منتجة وغير منتظمة أمثال

منادي السيارات والباعة الجائلين الذين يتسولون المارة تحت ستار بيع بعض السلع غير ذات القيمة.

- اضطراب الشارع المصري بكل ما يجري فيه من تجاوزات البناء العشوائي والاستخدام غير المنظم للأبنية في مجالات نشاط خطرة داخل الكتل السكانية، وانفلات أنماط سلوك المواطنين من قادة السيارات وغيرها من وسائل النقل والمشاة وغيرهم، وغياب الرقابة و"الإدارة" بصورة عامة في جميع مرافق الشارع المصري ، وكل ما يترتب على ذلك من سلبيات تهدر الطاقات والموارد .
- تراخي القدرة على تطوير التعليم ومواجهة أسباب الدروس الخصوصية وانصراف الطلاب عن مدارسهم ومعاهدهم وجامعاتهم، وتواضع مستويات المعلمين والخريجين العلمية والثقافية، وافتقاد أغلب - إن لم يكن جميع - مؤسساتنا التعليمية على اختلاف درجاتها لمقومات الجودة ومواصفاتها وابتعادها عن الشروط المؤهلة لاعتمادها ومعادلة درجاتها من منظمات الاعتماد العالمية.
- تزايد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الهيئات الحكومية المركزية أو السلطات والأجهزة المحلية، وتفشي صور البيروقراطية وتعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات، وتسلل أشكال الفساد المختلفة إلى كثير من مواقع العمل المهمة وذات التأثير في الحياة العامة.
- تكرار الحوادث والكوارث من أمثال احتراق وتصادم القطارات، وانهيار المباني والمنشآت، والانصراف عن تقصي أسبابها والتعامل معها بجرأة وحسم.
- إهدار الموارد الوطنية في مشروعات غير مدروسة والتحمس لمشروعات تستنزف استثمارات هائلة دون عائد مثل مشروعات فوسفات أبو طرطور وحديد أسوان وغيرها مما شاع وصفها بالمشروعات العملاقة دون وجود ما يؤكد جدواها الاقتصادية أو الاجتماعية.

تلك المشكلات هي نتائج طبيعية للمستوى الإداري المتواضع في المنظمات والمؤسسات الوطنية التي تتعامل بمعطيات تجاوزها العصر الحديث الذي نعيشه، وتتمسك بقيم وأفكار وهياكل تتسم بالجمود والبعد عن مواكبة التطورات والتقنيات المعاصرة ، وتعجز عن أن تلاحق التطور العالمي أو أن تحاول السبق والتفوق على الآخرين. وبرغم تعدد محاولات إصلاح الإدارة المصرية سواء في أجهزة الحكومة أو في شركات قطاعات الأعمال، لا تزال أوضاع الإدارة فيها إلى حد بعيد على ما هي عليه، ولا يكاد يشعر المواطن المتعامل مع تلك الأجهزة والشركات إلا بالنذر اليسير من التطور والتحسن في مستوى بعض الخدمات

والتعاملات، أما في الأغلب الأعم من الحالات فإن الحال تكاد تتجمد على ما هي عليه من سوء في الخدمات وانخفاض في جودة المنتجات وابتعاد عن منطق العصر في المعاملات.

ولا تختلف الحال في أغلب مؤسسات القطاع الخاص حيث لا تزال تسود مشكلات الخلط بين الملكية والإدارة، واتباع أساليب إدارية غير متطورة ولا متناسبة مع الظروف والمعطيات السائدة، وتسابق الكثير من رجال الأعمال الجدد في بناء إمبراطوريات في شكل مجموعات من الشركات المتباينة الأنشطة في مجالات غير متجانسة لا يتوفر لأغلبهم الخبرة الكافية فيها فيفقدون بذلك مزايا التخصص والتركيز وتتشتت جهودهم في مجالات عديدة لا يحققون في أي منها التميز المطلوب في بناء قدرات تنافسية تواجه ظروف السوق ومتطلباته. وتكون النتيجة في النهاية معاناة المواطنين المتعاملين مع تلك المؤسسات لافتقاد الجدية والقدرة على الوفاء بالتزاماتها، كما يعاني العاملون فيها من اضطراب أوضاعها وارتباك معاملاتها والتهديد بضياع حقوقهم لديها. وفي نهاية الأمر تستقر مشكلات تلك المؤسسات الخاصة عند البنوك التي تمدهم بالقروض الطائلة بلا ضمانات كافية وتبدو في الأفق ظاهرة التعثر في السداد .

ومن أهم أسباب تلك الحالة أن محاولات التحسين والإصلاح تنطلق من ذات الفكر القديم وتسعى إلى مجرد الترميم والإصلاح الجزئي الذي يهتم بالأشكال دون المضامين، ويتعامل مع مظاهر المشكلات وأعراضها بغية تسكينها وتخفيف الإحساس بوطأتها، دون أن يتعمق في البحث عن الأسباب والمصادر الحقيقية بهدف إزالتها والقضاء عليها.

لذلك كان من المحتم الالتجاء إلى المدخل العصري لتطوير الإدارة المصرية والذي يعتمد الفكر المعاصر والتقنيات الأكثر تأثيراً في حياة الناس وهي تقنيات الاتصالات والمعلومات، أي التحول نحو المنظمات الإلكترونية التي تقدم خدماتها للناس وتتعامل معهم عبر شبكة الإنترنت وبوسائط غاية في السهولة والانضباط والكفاءة، مما يساعد في التخلص من أغلب وأهم المشكلات والمعوقات في تعامل الناس مع تلك الجهات ويضمن العدالة والشفافية والدقة في المعاملات.

ولعلي أسارع - خشية أن أتهم بالتحليق في الخيال - بذكر ما اتجهت إليه شركة الاتصالات المصرية حديثاً من إتاحة نظام يسمح للمشتركين التعرف على المطالبات المستحقة عليهم وسدادها عبر شبكة الإنترنت مما يقضي على المعاناة لساعات طوال في مكاتب الهاتفات لمعرفة قيمة الفاتورة ثم معاناة أخرى أمام طوابير الخزينة للسداد مع اقتصار ساعات العمل على فترات محدودة، بينما

التعامل عن طريق الإنترنت يسمح للفرد أو الهيئة بالاتصال بموقع شركة الاتصالات على مدى الساعة والسداد في أي وقت يشاء مع إمكانية التأكد من تمام السداد ومراجعة رصيد حسابه في أي وقت. وكذلك أشير إلى ما أعلنته وزارة الداخلية أنه ابتداء من أول إبريل 2002 سيتمكن المواطنون من الحصول على بعض الخدمات مثل استصدار بطاقة الرقم القومي عن طريق الإنترنت. من جانب آخر، فإن وزارة الدولة للتنمية الإدارية توفر معلومات عن الخدمات التي تقدمها مختلف الوزارات على موقع في الإنترنت يحمل عنوان www.edara.gov.eg حيث يستطيع المواطن التعرف على شروط تقديم الخدمات ويحصل على نسخة النموذج المستخدم في طلبها.

كذلك أسارع إلى التذكير بأن مجموعة من المختصين في وزارة الاتصالات والمعلومات يعملون الآن لإنجاز مشروع حضاري رائع لتطوير " الحكومة الإلكترونية" يتم من خلاله تقديم الخدمات للمواطنين وهيئات الأعمال والمستثمرين وغيرهم بكفاءة وسرعة وانضباط. كما أضيف أن كثيراً من البنوك المصرية أدخلت تقنيات حديثة تسمح لعملائها بالتعامل في أي وقت من خلال نشر شبكة آلات الصرف الآلي وكذا استخدام تقنيات الاتصال من الهواتف الثابتة أو المحمولة للاستعلام عن الحسابات وإجراء بعض المعاملات المصرفية دون الحاجة للذهاب إلى البنك.

كذلك أذكر بأن البنية الأساسية اللازمة لإطلاق طاقات الأجهزة الحكومية ومؤسسات الأعمال للتحول إلى منظمات إلكترونية متوفرة في مصر وعلى درجة عالية من الكفاءة وتتمثل في شبكة هائلة للاتصالات الهاتفية تم تطويرها وتحديثها وتوسيع طاقاتها باستخدام تقنيات حديثة لا تختلف عن السائد في دول العالم المتقدمة. وتتيح هذه الشبكة مباشرة كافة عمليات التجارة الإلكترونية ومتطلبات تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية.

وقد تحققت في السنوات الأخيرة إنجازات مهمة في هذا الصدد تجعل الأخذ بفكرة المنظمة الإلكترونية أمراً ممكناً، فقد زاد عدد مشتركي الهواتف الثابتة من 3,9 مليون في 1998 إلى 6,5 مليون في 2001، وانخفض عدد المسجلين في قوائم الانتظار إلى حوالي 800,000 بعد أم كان الرقم 1,200,000 في سنة 1997/1996 ، كذلك زاد عدد مشتركي الهاتف المحمول من 194,000 في عام 1998 ليبلغ 3,4 مليون في 2001. وقد بدأت منذ منتصف فبراير الماضي خدمة الإنترنت المجانية، وكان عدد مستخدمي الإنترنت قد بلغ ما يقرب من مليون شخص قبل إدخال هذه الخدمة.

وهدفنا في هذا المقام التنبيه إلى مجموعة من الملاحظات المهمة حتى يتسنى لمشروع الحكومة الإلكترونية ومحاولات التحول إلى منظمات إلكترونية لبعض شركاتنا ومؤسساتنا أن ترى النور ويتم تفعيلها بكفاءة فضلاً عن أن تتسع دوائرها لتشمل مختلف الهيئات والأجهزة والمؤسسات ذات التأثير في حياة الناس وقطاعات الأعمال. وتتضمن تلك الملاحظات ما يلي:

- أن التحول إلى الحكومة أو منظمات الأعمال الإلكترونية - وعلى خلاف ما يعتقده الكثيرون – ليس قضية تقنية وحسب أساسها الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية على أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية في الأساس تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة حتى تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.
- أن التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية عملية شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة - وهي متوفرة بحمد الله في مصر - ، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.
- تنطلق عملية التحول إلى الحكومة أو المنظمة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين، ومن هنا يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترقيع النظم الحالية، وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والإجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.
- إن استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة. فعلى سبيل المثال تحقق النظم المعروفة ببرامج تخطيط موارد المشروع ويشار إليها اختصاراً ب ERP ربط كافة عمليات ومعاملات المنظمة وتنسيقها بحيث تضمن الإدارة أن جميع المستلزمات والإجراءات المتعلقة بعمليات معينة متوافرة في الوقت الصحيح ومن ذلك على سبيل المثال ربط أعمال الصيانة الدورية بمشتريات المستلزمات وقطع الغيار وتنسيقها عند إعداد الموازنات بحيث تكتمل كل المقومات معاً

وتتناسق مع خطط التشغيل فلا تحدث مثل حوادث قطار الصعيد الذي تخلفت أعمال الصيانة فيه وانعزلت عن خطط التشغيل والتي تباعدت هي الأخرى عن عمليات الرقابة والمتابعة والتقويم.

- أن الحكومة أو المنظمة الإلكترونية لا تعنى فقط بتطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها، ولكنها تتضمن أيضاً وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال إذا كان إنهاء عملية منح ترخيص لإقامة مبنى يتطلب من المواطن مقدم الطلب أن يحصل على موافقات من عدة جهات حكومية مثل مديرية الإسكان، مرفق الكهرباء، مرفق المياه، الدفاع المدني، الآثار ، وغيرها من أجهزة متعددة، فإن مقتضى التحول إلى الحكومة الإلكترونية يعني في المقام الأول أن تنسق هذه الجهات الحكومية علاقاتها فيما بينها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة فقط تتولى هي إلكترونياً إنهاء كافة المعاملات مع الجهات الأخرى المختصة، وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من الحكومة الإلكترونية. وفي غياب هذا التحول الجماعي والتنسيق التام والتعامل الإلكتروني بين وحدات الحكومة ذاتها يصبح الحديث عن الحكومة الإلكترونية غير ذي معنى ويهدر الجهود المبذولة في هذا المجال.
- أن التعامل مع أجهزة الحكومة إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت يفرض توفر آلية للدفع الإلكتروني أيضاً لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة. وهذا يقتضي النظر في أحد بديلين أو كليهما:

1. تيسير وتعميم إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية عن طريق البنوك وهيئة البريد والمؤسسات المالية والشركات التجارية وغيرها، وقبولها في سداد رسوم الخدمات وشراء المنتجات عبر شبكة الإنترنت.
2. إصدار وسيلة دفع جديدة تسمى " الجنيه الإلكتروني" يحصل عليه الراغبون في التعامل مع أجهزة الحكومة الإلكترونية ويستخدمونه في سداد رسوم تلك الخدمات، وهذا ما ذهبت إليه حكومة دبي الإلكترونية حيث أطلقت " الدرهم الإلكتروني" لاستخدامه في سداد الرسوم للخدمات الحكومية المقدمة عن طريق الإنترنت.

ولعلنا نتأمل قدر الوفر والتيسير الذي يحققه استخدام وسيلة دفع إلكترونية تغني الدولة عن كثير من العناء في طباعة طوابع التمغة المختلفة والرقابة عليها وتنظيم استخدامها بكل ما يعنيه ذلك من تكلفة، وعلى الجانب الآخر نتخيل مدى سعادة المواطن الذي سيعفى من عناء البحث عن تلك الطوابع حينما يتردد على الأجهزة الحكومية، فضلاً عن اضطراره في أغلب الأحيان لشرائها من أفراد يحتكرون بيعها في مواقع العمل الرسمية بأسعار تزيد عن قيمتها الرسمية.

- يمثل التحول إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ومن مقتضى هذا التحول بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً مما يعني وبوضوح أن يفقد كثير من صغار العاملين وشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وظائفهم التي يتحتم الاستغناء عنها وفق منطق التعامل الإلكتروني الذي يقوم في الأساس على تفادي الوسطاء وتقصير الإجراءات بالدخول على موقع تقديم الخدمة على شبكة الإنترنت. ومقتضى هذه الحقيقة أن يتم إعداد خطة إستراتيجية لتفريغ الأجهزة الحكومية التي يتم تحويلها إلى المعاملات الإلكترونية من الموظفين الزائدين عن الحاجة وإعادة تأهيلهم لأداء أعمال أخرى مطلوبة في قطاعات الإنتاج والخدمات وخاصة في مشروعات التنمية الزراعية ومشروعات الصناعات الصغيرة والحرفية وغيرها من مجالات منتجة ونافعة تسهم في حل مشكلات الاقتصاد الوطني من تلك التي يمولها الصندوق الاجتماعي للتنمية وغيره من جهات الإقراض لأغراض التنمية.
- وثمة ملاحظة مهمة أن التعامل مع شبكة الإنترنت للحصول على الخدمات الحكومية وشراء المنتجات التي تطرحها شركات الأعمال بأسلوب التجارة الإلكترونية يقتضي من المواطن معرفة طرق التعامل وامتلاك حاسب آلي ، ومن ثم يفترض فيه معرفة القراءة والكتابة، ومن هنا يمثل المواطنون الذين يعانون من الأمية أو عدم امتلاك حاسبات شخصية مشكلة ينبغي التصدي لها تحقيقاً لديمقراطية وعدالة تقديم الخدمات للمواطنين بغض النظر عن اختلاف قدراتهم. ويمكن حل هذه المشكلة عن طريق تيسير إنتاج وبيع حاسبات آلية بأسعار معقولة - مع اتصافها بالمواصفات المناسبة لتجعلها مفيدة لمن يمتلكونها ليس فقط لأغراض التعامل مع الحكومة الإلكترونية ولكن في كافة الاستخدامات الأخرى -، وهذا ما يتجه

إليه أحد المشروعات التي تتبناها وزارة الاتصالات والمعلومات بإنشاء شركة لإنتاج مثل هذه الحاسبات وتيسير سداد قيمتها بالتقسيط ضمن فاتورة الهاتف. من جانب آخر، فإن حل مشكلة المواطنين الأميين يمكن أن تتم بإنشاء مواقع في مكاتب البريد مثلاً أو في مجالس القرى والمدن تتواجد بها حاسبات آلية يقوم على تشغيلها الطلاب والخريجون الباحثون عن أعمال وذلك نيابة عن المواطنين غير القادرين على التعامل المباشر مع تلك الأجهزة.

- أهمية تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في الأجهزة الحكومية بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال شبكة الإنترنت. ويتطلب هذا التطوير ثورة تشريعية تستبعد من القوانين واللوائح الحالية كافة أشكال التعقيد وتكرار طلب المستندات وتتابع واستطالة الإجراءات دون إضافة ملموسة في تحقيق النتائج المستهدفة. وسوف يتطلب تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية قبول مفاهيم جديدة لا تستوعبها التشريعات الحالية مثل " التوقيع الإلكتروني" على المستندات وأهمية الاعتراف به مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير أو التلاعب.

ومن أجل دعم حركة التحول إلى الحكومة الإلكترونية ينبغي وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن تنفرد كل وزارة وهيئة حكومية بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتيت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل، ناهيك عن احتمالات اختلاف النظم وافتقاد التجانس والتكامل بينها. وتحقيقاً لهذه الغاية نقترح نقل الإشراف على مشروع الحكومة الإلكترونية إلى رئاسة مجلس الوزراء وتشكيل لجنة وزارية للإشراف على المشروع وتسييره بتنسيق موارد وإمكانيات وخبرات الأجهزة ذات العلاقة وفي مقدمتها وزارة الاتصالات والمعلومات، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء. وبالنسبة لمشروعات تحويل شركات ومؤسسات القطاع الخاص إلى منظمات إلكترونية يكون من المفيد تكوين مجموعات عمل رئيسية من الخبراء والمستشارين في اتحاد الصناعات المصرية واتحاد الغرف التجارية وجمعيات رجال الأعمال لتقديم الدعم التقني والمساندة العلمية للشركات التي تبدأ عمليات التحول.

كذلك تبدو أهمية أن تبدأ مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي في تطوير مناهج وتقنيات التعليم لتكوين الطلاب تكويناً يتفق ومعطيات العصر

الإلكتروني الذي نعيشه، وإعداد الخريجين القادرين على التعامل مع تقنيات الاتصالات والمعلومات، ومن ثم التوافق مع متطلبات سوق العمل وتوفير الخبرات اللازمة للحكومة ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع جميعها في سعيها للأخذ بتقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول إلى منظمات تعيش العصر الإلكتروني.

إن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى منظمات إلكترونية يصبح ضرورة وطنية إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الإيجابي والنشط مع الفرص التي ستتيحها اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وكذا لتجنب التهديدات والمواجهة النشطة للمنافسة الشرسة التي تأتي من الشركات الأجنبية التي انفتح أمامها السوق المصري نتيجة اتفاقية تحرير التجارة الدولية والدور النشط لمنظمة التجارة العالمية في هذا المجال.

من جانب آخر، لا نريد لمصر أن تتخلف عن استثمار المتاح لها من عقول أبناءها وقدراتهم المبدعة في تشكيل جهاز حكومي عصري ومؤسسات أعمال عالية الكفاءة والفعالية بما يتيح تحقيق مستويات أفضل من الخدمة والإنتاجية لصالح المواطن والمجتمع.

الفصل الخامس

قـــــادة التميـــــز

مقدمــــــــــة

إن الحديث عن " إدارة التميز" لا بد أن يثير التساؤل المهم عن العنصر المحوري في تفجير طاقات المنظمات ودفعها للسعي للوصول إلى مستوى التميز. وقد رأينا في نماذج التميز المختلفة رصداً للعديد من العناصر ذات التأثير منها عنصر القيادة الذي يعتبره الكثيرون من مفكري الإدارة المعاصرين أهم العناصر المحركة لفعاليات المنظمات وتوجهها ناحية " إدارة التميز".

ونحن ننطلق في بحثنا لموضوع قادة التميز من الرؤية العصرية للقيادة التي تتبلور في المفاهيم المحورية التالية:

- القيادة تنسيق لجهود الموارد البشريـــــــــة.
- القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف و الفـــرص.
- القيادة مساندة ودعم لفرق العمل ذاتيـــة الإدارة .
- القيـادة ريـادة Coaching وليست رئاســــــة.

مفهوم الريادة Coaching

يتبنى مفهوم الريادة فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدوة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد Coercing الذي يمارسه بعض المسئولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم.

كذلك يحقق منهج الريادة تحسين الحالة المعنوية للعاملين ورفع إنتاجيتهم من خلال تأكيد الممارسات التالية:[54]

1. التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل من أجل تحقيق أهداف تعود على الجميع بالمنفعة.
2. يتفاعل القادة والتابعين في شفافية معتمدين على تدفق من المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبين اتجاهات الأداء منطلقين في ذلك من رؤاهم الشخصية وأفكارهم وخبراتهم الذاتية [فهم في النهاية بشر].
3. القيادة نمط سلوكي متطور ومرن يتوافق مع المواقف المختلفة ويتعدل بحسب اختلاف أطراف العلاقة. فالقائد لا يلتزم أسلوباً واحداً لا يغيره، بل

[54] Warren Blank, The Natural Laws of Leadership, New York: AMACOM, 1995,p.10

هو يختار نمط التعامل وأسلوب التفاعل في كل مرة بحسب المشاركين في الموقف وطبيعة الظروف المحيطة والأهداف المرجوة.

4. تعتمد كفاءة القيادة على محصلة العلاقة بين القائد والتابعين، فالقائد المتميز يتعامل معه تابعون متميزون أيضاً.
5. يعتمد قادة التميز بالدرجة الأولى على العلاقات غير الرسمية والتفاعلات المباشرة مع العاملين معهم، وقلما يركنون إلى استخدام سلطاتهم الرسمية لفرض وجهات نظرهم. وكثيراً ما يتعامل القادة المتميزون مع تابعيهم خارج إطار التعليمات الرسمية وخطوط السلطة والمسئولية التقليدية.
6. ليست القيادة عملية سهلة أو بغير مخاطر، بل هي سلسلة من المخاطر المتصلة نتيجة احتمالات الصدام بين أطرافها لتباين الخبرات والأهداف في بعض الأحيان.
7. ليس من الضروري أن يستجيب كل العاملين في موقف معين وبذات الدرجة لتوجيهات القادة، بل سيكون هناك عادة بعض الرافضين أو المترددين، وفي جميع الأحوال سيكون عل القائد المتمرس التعامل مع كل فئة بما يتوافق مع أوضاعها ودوافعها.

صفات القادة المتميزين في GE

يحدد Jack Welch[55] الرئيس السابق لشركة جنرال إليكتريك مواصفـــــــات القادة المتميزين على النحو التالي:

- Have a passion for excellence and hate bureaucracy.
- Are open to ideas from anywhere. and committed to work-out.
- Live quality. and drive cost and speed for competitive advantage.
- Have the self-confidence to involve everyone and behave in a boundaryless fashion.
- See change as opportunity. not threat.
- Have global brains. and build diverse and global teams.

يركز Welch على أهمية تمتع القادة بالرغبة العارمة في تحقيق التميز وكراهية البيروقراطية، والانفتاح على الأفكار الجديدة والمتجددة من كل مصدر،

[55] Jack Welch....

وأن يلتزموا بأهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية. ويرى Welch أن قادة التميز لا بد أن يتشربوا أفكار ومفاهيم الجودة ويعيشوها وكأنها جزء من تكوينهم النفسي، وأن يعملوا على تخفيض التكاليف وزيادة سرعة الأداء وبناء الميزات التنافسية للمنظمة. ويرى Welch أنه ينبغي أن يتمتع قادة التميز بالثقة في أنفسهم وأن يشركوا الآخرين معهم ويتعاملوا بمنطق يتجاوز الحدود والقيود. وقادة التميز حسب ما يراهم Welch يعتبرون التغيير فرصة يجب استثمارها وليس تهديداً يحاولون تجنبه، كما عليهم أن يفكروا بمنطق العولمة ويعملوا على تنويع فرق العمل من المساعدين لتضم جنسيات متعددة.

ويهمنا في هذا الفصل أن نتبين معاً دور القيادة الإدارية في نماذج " إدارة التميز" ومواصفات القادة الذين حققوا التميز لمنظماتهم وأساليبهم في القيادة والتعامل مع مختلف عناصر المنظمة والمناخ المحيط.

دور القيادة في نمـــوذج Baldrige

يحتل عنصر القيادة مركزاً رئيسياً في نموذج Baldrige حيث يخصص لـــــه 120 نقطة من 1000 هي مجموع نقاط تقويم المنظمة من أجل تحديد موقعها على خارطة " إدارة التميز". وحسب النموذج فإن مفهوم القيادة ودورها في صنع " إدارة التميز" يتضح مما يلي[56]:

The *Leadership* Category examines how your organization's senior leaders address values, directions, and performance expectations, as well as a focus on customers and other stakeholders, empowerment, innovation, and learning. Also examined is how your organization addresses its responsibilities to the public and supports its key communities.

يتضح من تلك المواصفات أن القيادة في المنظمات الساعية إلى " إدارة التميز" تلعب الدور الأساسي فيما يلي:

[56] Baldrige National Quality Program, Criteria for Performance Excellence 2002, p.12. in www.baldrige.org

- تحديد القيم والتوجهات ومستويات الأداء المستهدفـــــــــة.
- تأكيد التوجه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم.
- تأكيد الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المنظمـــــــة.
- تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم على الإبداع والابتكـــــــــــــــــار.
- تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة وفتح مجالات استثمارها وتنميتها وإتاحة الفرص للتعلم التنظيمـــي.
- تأكيد دور المنظمة في خدمة المجتمع وتوثيق علاقاتها بعناصر المناخ المحيط .

وتتطور العملية القيادية في مرحلتين متكاملتين هما :

1. مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة Strategy Building.
2. مرحلة إدارة الأداء وتحريك طاقات المنظمة Performance Management.

1. مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية

1. تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
2. تحديد الغاية الإستراتيجية [الرسالة].
3. توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، والتوجهات الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.
4. تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.
5. تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المحابية للتوجهات الإستراتيجية.
6. تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز.

2. مرحلة إدارة الأداء

تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقويم والتصحيح لأداء مختلف عناصر المنظمة

وتـأكيد جودتـه وتوافقـه مـع توجهـات المـنظمة وأهدافهـا الإسـتراتيجية. وتشـمل عمليات إدارة الأداء بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:

1. تحديـد الاتجاهـات العامـة لـلأداء المسـتهدف وتوضـيح علاقـته بـالأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظم وسياساتها الرئيسية.
2. توضيح متطلبات الأداء ومقوماتـه الأساسية الواجب على الفرد| جماعة العمل| إدراكها والتعامل معها بإيجابية.
3. توجيـه الأداء نحـو أفضـل أسـاليب تـنفيذ الخطـط وتنسـيق أداء الأفـراد وجماعات العمل المختلفة.
4. متابعة الأداء ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والمعـدلات المقـررة، والـتدخل السـريع لإعـادة الأداء إلى المسـتويات الصحيحة.
5. تقويـم الإنجـازات وتقدير العامـلين على الجهـد المبذول ونوعيـة الأداء ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.
6. تخطيـط عمـليات تطويـر الأداء وتحسـين العمـليات فـي ضـوء الـدروس المسـتفادة مـن مـتابعة الأداء وتحـليله، وكـذا لمواكـبة تطـلعات العمـلاء ومتغيرات السوق والتقنية.

المسئولية الاجتماعية للقيـــــادة الإداريـــــة

لا تقتصـر مسـئولية القيـادة فـي مـنظمات " إدارة الـتميز " عـلى توجيـه عناصر المنظمة الداخلية والتعامل مـع المتغيرات الخارجيـة فيمـا يتصل مباشرة بأهداف المنظمة وتوجهاتها، بل إنها تتعامل أيضاً مع عناصر المجتمع بشكل عام تعبيراً عن المسئولية الاجتماعية التي تفرض على القيـادة الاهتمام بمشكلات المجتمع وقضـاياه التي وإن لم تكن ذات اتصال مباشر باهتمامات المنظم' إلا أنها تؤثر عليها في المدى الطويل نسبياً، ويصبح من صالح المنظمة المساهمة في علاج تلك القضـايا والـتخفيف من حدة مـا يعانيـه المجتمع من مشكلات بقدر ما تستطيع.

ويعـبر نمـوذج Baldrige عـن هـذا الجـانب مـن مسـئولية القيـادة ليشـمل القضايـــا التالية:

1. تقويم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة على المجتمع.

2. تقويم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة في المنظمة على رفاهية وسلامة المجتمع وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.
3. تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.
4. الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.
5. الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المنظمة.
6. دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية الاجتماعية، والمساهمة في علاجها [مثل مشكلات البطالة، وتفشي إدمان المخدرات ومشكلات انحراف الشباب وغيرها من القضايا ذات التأثير العام على رفاهية المجتمع واستقراره].

نظـــــام القيـــادة
Leadership System

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ، ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غير عاديين، ولا يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة في المنظمة الساعية إلى " إدارة التميز ". وإنما تسود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعالياتها في كل مجالات النشاط بها، ويمارسها العدد الأكبر من العاملين ذوي المعرفة المتحفزين للإنجاز والممكنين بالصلاحيات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف الأداء. وليس من قبيل المبالغة إذا قلنا بأن العاملين في منظمات " إدارة التميز " كلهم قادة يباشرون مسئولياتهم وكأن كل منهم هو المسئول الأول في المنظمة، ويتحملون أعباء الأداء وتوجيهه وتطويره وكأن كل واحد منهم هو القائد الأول في معركة الإنجاز والتفوق والتميز.

ولا تتحقق هذه الحالة من التميز القيادي بالتمني، ولكنها تتكون نتيجة التخطيط والإعداد والتدريب والتنمية المستمرة لعناصر المنظمة، والتطبيق الصحيح لمفاهيم " إدارة التميز " الداعية إلى الاهتمام بتكوين القاعدة القيادية في المنظمة وبناء النظام الذي يطلق عليه نموذج Baldrige " نظام القيادة" Leadership System والذي يصفه النموذج على النحو التالي:

The term "leadership system" refers to how leadership is exercised, formally and informally, throughout the organization - the basis for and the way that key decisions are made, communicated, and carried out. It includes structures and mechanisms for decision making; selection and development of leaders and managers; and reinforcement of values, directions, and performance expectations. An effective leadership system respects the capabilities and requirements of employees and other stakeholders, and it sets high expectations for performance and performance improvement. It builds loyalties and teamwork based on the organization's values and the pursuit of shared goals. It encourages and supports initiative and appropriate risk taking, subordinates organization to purpose and function, and avoids chains of command that require long decision paths. An effective leadership system includes mechanisms for the leaders to conduct a self-examination, receive feed-back, and improve.

نستخلص مما سبق أن " نظام القيادة " في منظمات " إدارة التميز " هو إطار منظم ومنسق يوضح للقادة الأمور المهمة التالية في ممارستهم أعباء القيادة ومسئولياتها:

1. **أنماط القيادة الأنسب لظروف المنظمة وطبيعة عملياتها ومستويات العاملين بها.**
2. **أساليب التعامل بين القائد والعاملين معه وأحوال الالتجاء إلى القواعد الرسمية وحالات استخدام آليات التفاعل الاجتماعي والبعد عن منطق السلطة الرسمية.**
3. **عمليات اتخاذ القرارات والمعايير التي يجب الاستناد إليها عند بحث المشكلات ومحاولة التوصل إلى القرارات المناسبة.**
4. **توضيح سبل التواصل بين القائد ومعاونيه، وضرورات الإعلام بالقرارات والسياسات التي يتبعها القائد وكيفية رص الصفوف خلفها وكسب تأييد العاملين لتنفيذها بحماس.**
5. **تصميم الهياكل التنظيمية وأسس تحديد الصلاحيات وحدود المسئوليات لكل مستوى قيادي.**
6. **تصميم آليات اختيار وإعداد وتدريب العناصر القيادية الواعدة وتمكينهم من تحمل مسئوليات القيادة ومتابعة أداءهم وتقويم أساليبهم القيادية**

وحثهم عل تطويرها بالالتزام بمنهجية القيادة الإيجابية المساندة لمفاهيم ". إدارة التميز ".

7. تفعيل الحوافز والمغريات الدافعة إلى الابتكار واحترام قيم المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، والموائمة بين الأهداف الشخصية وأهداف وتوقعات أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة.
8. تشجيع المبادرات القيادية وتحمل المخاطر المحسوبة من أجل تطوير وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، ويساند المرونة والرشاقة التنظيمية التي تتفادى طول قنوات الاتصال وبطء اتخاذ القرارات.
9. حفز القادة على مختلف المستويات لمراجعة النفس وممارسة التقويم الذاتي Self-examination واتخاذ الإجراءات التصحيحية ليكونوا قدوة للعاملين معهم.

مواصفات قادة التميز

إن الأسلوب القيادي الذي يتبعه أي قائد في أي منظمة هو في الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربه، ومستوى معارفه ومهاراته، وأهدافه وتوجهاته ودوافعه، ومدى إدراكه لمسئولياته والتزاماته التنظيمية. أي أم القيادة هي تعبير وانعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به. ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغي أن يركز على هذين البعدين الأساسيين في تكوين القادة وهما:

- البعد الأول، ويتكون من المواصفات الفردية لشخص القائد شاملاً تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والاتجاهات والمدركات والتجارب والخبرات التي عايشها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي.

- البعد الثاني، ويصف الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمي ونظم العمل، فضلاً عن التوجهات الإستراتيجية والأهداف والرؤى التي تسعى إليها المنظمة.

إن مواصفات[57] قادة التميز تعكس هيكلاً متناغماً من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المتنوعة

منتجة بذلك إطاراً متجدداً لصفات وخصائص قيادية تتسم بالحركية والمرونة باستمرار، وتحقق التوازن بين متطلبات بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها بالتركيز على الأسس والقواعد والتزام الخطط والبرامج وغيرها من مقومات " إدارة التميز" ، وبين متطلبات نمو الشخصية الإنسانية وتحقيق دوافع العاملين وإشباع رغباتهم في الابتكار والتطوير وتحمل المخاطر وتحقيق العوائد الشخصية و النمو الوظيفي والتقدم التنظيمي.

وينبغي التأكيد - مرة أخرى - على أن المقصود بالقادة ليس فقط من يشغلون مناصب الإدارة العليا ويتربعون على قمة التنظيم، بل إن مفهوم القيادة يشمل كل من يمارس تأثيراً على آخرين ويحقق بذلك التأثير توجيه لأداءهم بما يتفق وأهداف يسعى القائد إلى تحقيقها. وهؤلاء القادة يوجدون في جميع مستويات المنظمة ومجالات نشاطها المختلفة، ويتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع آخرين من داخل المنظمة أو خارجها. وما نسعى إليه من تحديد مواصفات هؤلاء القادة إنما يأخذ في الاعتبار تلك العمومية في مفهوم القيادة.

القيادة ومفهوم الذكاء الانفعالي
Leadership and Emotional Intelligence

يميل بعض الباحثين المحدثين في موضوع القيادة إلى التأكيد على جانب مهم في القيادة – بل هم يعتبرونه الجانب الأهم – وهو التأثير الانفعالي على الآخرين واستثارة مشاعر إيجابية تدفعهم لإجادة الأداء والتفوق في الإنجاز. ويعبر Daniel Golman[58] وزملاؤه عن هذا التوجه بقولهم....

[57] نود الإشارة إلى أن استخدامنا لمفهوم " المواصفات" يختلف عن المعنى الذي تثيره تلك الكلمة وفق المنهج التقليدي في وصف القيادة بأنها مجموعة ثابتة من السمات والواصفات الشخصية التي يتميز بها القادة دون غيرهم Personal Traits Theory والتي أثبتت الدراسات والتجارب العملية عدم دقتها أو عموميتها في تحليل ظاهرة القيادة.

[58] Daniel Goleman,Richard Boyatzis and Annie Mckee, The New Leaders- Transforming the Art of Leadership into the Science of Results- London: Little, Brown, 2002,p.ix.

"The fundamental task of leaders,we argue, is to prime good feeling in those they lead. That occurs when a leader creates rsonance- a reservoir of positivity that frees the best in people."

وهم يقصدون بذلك أن القادة - من نطلق عليهم نحن قادة التميز – يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الانفعالي الذي يمكنهم من استثارة المشاعر الإيجابية فيمن يعملون معهم ويساعدون على التخلص من آثار الانفعالات السلبية التي يشيعها بعض أفراد الجماعة. و يتحقق لقادة التميز هذه الدرجة العالية من الذكاء الانفعالي كونهم يمتلكون مجموعة المهارات التالية[59]:

- المعرفة الدقيقة بالمشاعر الذاتية Emotional self-awareness ، فهم يدركون تأثير انفعالاتهم على أدائهم لأعمالهم ، وهم صادقون مع أنفسهم .
- الدقة في تقويم الذاتAccurate self-assessment، إدراك نواحي القوة والضعف في تكوينهم وهم على بينة من القصور في مهاراتهم أو معارفهم.
- الثقة بالنفس **Self**-confidence، إذ يدركون مصادر قوتهم فهم يميلون إلى استخدامها بحزم ودون تردد.
- ضبط النفس **Self-control**، إذ يستطيعون السيطرة على مشاعرهم وتحويل السالب منها إلى اتجاهات إيجابية.
- الشفافية Transparency، فهم يعبرون بصدق ووضوح عن مشاعرهم.
- القدرة على التكيف Adapatability ، إذ يستطيعون التكيف مع المتغيرات ويستوعبون معطيات المواقف المتجددة.
- الإنجاز Achievemnet، فهم يتطلعون دائماً إلى مستويات أعلى من النتائج والتحسين المستمر في الأداء.
- المبادرة Initiative، فقادة التميز يتمتعون بمهارة أخذ المبادرة والانطلاق نحو تحقيق ما يعتقدونه صحيحاً دون انتظار. فهم قادرون على استثمار الفرص أو خلقها إن لم توجد، وهم يبادرون إلى تخطي العقبات ويحطمون الإجراءات التقليدية المعوقة.
- التفاؤل Optimisim، فقادة التميز ينظرون دائماً إلى الوجه المشرق من المواقف، ويؤكدون على الإيجابيات قبل التأثر بالسلبيات.

---

[59] Ibid., p.253.

- التعاطف Empathy،فهم يشعرون بمشاعر الآخرين ويقدرونها، ولديهم القدرة على الاستماع للآخرين وتفهم دوافعهم وأخذها في الاعتبار.
- القدرة على بناء التنظيم Organizational skill، إذ هم قادرون على تثبيت علاقات إيجابية وإدارتها بكفاءة باستثمار عناصر القوة التنظيمية وفهمهم لطبيعة الصراع الإنساني ومعطياته.
- الرغبة في الخدمة Service، حيث يقبل قادة التميز على أعمالهم باعتبارهم يؤدون خدمة ويشعرون بالرضا عما يقدمونه للآخرين من مساندة.

تلك كانت بعض المهارات الانفعالية التي تساند قادة التميز في تعاملهم مع مشاعر الآخرين بحثا عن نقطة الانطلاق Trigering point التي تحرك طاقاتهم وتدفعهم للأداء والإنجاز بالمستوى الذي يحقق للمنظمة أهدافها.

التوجهات السلوكية لقادة التميز

ولعلنا في ضوء التحليل السابق نستطيع رصد مجموعة من المواصفات التي ينفرد بها قادة التميز وتكون على هيئة توجهات أو استعدادات سلوكية أكثر منها خصائص شخصية ثابتة أو جامدة وتتبلور فيما يلي:

1. التوجه الإستراتيجي

يشير هذا التوجه إلى قبول قادة التميز لأفكار ومنهجية الإدارة الإستراتيجية كإطار فكري متكامل يسترشدون به في ممارسة أعباء القيادة، ويتوجهون من خلاله إلى تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها بعد أن يقوموا بترجمتها إلى أهداف وبرامج عمل يستوعبها العاملون معهم. ويفيد التوجه الإستراتيجي لقادة التميز معنى تفهمهم للمناخ المحيط بالمنظمات وتأثيره على فرص النجاح في تحقيق أهدافها، ومن ثم أهمية استيعاب متغيراته واستثمارها في بناء إستراتيجية وخطط المنظمة.

ويتضمن التوجه الإستراتيجي لقادة التميز معنى أنهم يقبلون المخاطر المحسوبة Calculated Risks حيث يقومون بالمقارنة بين التكلفة والعائد لكل البدائل المختلفة موضع التحليل، ويحسبون احتمالات تحقق النتائج المتوقعة من كل بديل، ثم يتخذون القرار بناء على تلط الدراسة متحملين مخاطرة ألا تتحقق

النتائج أو تظهر متغيرات لم تكن في تقديرهم عند اتخاذ القرار. ومع ذلك فإن الخسائر المحتملة تكون عندئذ في دائرة التوقع وهذا هو القصد بتعبير " المخاطر المحسوبة" أي أنها ليست مفاجئة تماماً أو أنها خارج نطاق قدرة المنظمة.

2. التوجه التسويقـــي

ينطلق قادة التميز من اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي يتعاملون فيه وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد السبق على المنافسين. ويتضمن تعبير " السوق " الإطار الخارجي الذي تتعامل فيه المنظمة أيا كانت طبيعتها وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها، ومن ثم ينطبق على منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية وحتى المنظمات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني العاملة في حقول الخدمات العامة والتي لا تستهدف الربح. ويقتضي التوجه التسويقي لقادة التميز أن يتوجه الجزء الأكبر من مجهودهم إلى التعامل مع عناصر السوق والتواصل مع أطرافه الفاعلة. إن قادة التميز يتواجدون في السوق بشكل عملي - وإن لم يكن بالضرورة تواجداً مادياً – يتابعون ما يجري فيه من معاملات ويرصدون المتغيرات ويقدرون المواقف ويقررون الاستجابات المناسبة المحققة لأهداف المنظمة.

3. التوجه العلمـــي

يعتمد قادة التميز المنطق العلمي في التفكير وتحليل المواقف واتخاذ القرارات. والأساس في الموضوع أن قادة التميز يلتزمون منهجية علمية في رصد الظواهر وترتيب الأفكار وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى تفسير موضوعي لما يعرض لهم من مواقف. ويدل هذا التوجه على التزام قادة التميز بالبحث عن العوامل والمحددات التي تتفاعل لتصنع المواقف والمشكلات التي تواجه المنظمات، وأنهم لا ينساقون وراء المشاعر والأهواء الشخصية حين يحاولون حل مشكلة ما.

إن قادة التميز قادرون على الفصل بين الاعتبارات الشخصية ومتطلبات الموضوعية والتجرد حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق للمنظمات أهدافها. وهم أيضاً يستفيدون من التراكم المعرفي في منظماتهم وخارجها، ويتعلمون الدروس المستفادة من تجاربهم وتجارب الآخرين فلا يكررون ذات الأخطاء و لا يهدرون فرصاً تتيحها المعرفة الكامنة في منظماتهم.

4. التوجه التقنـــــــي

يتفهم قادة التميز الدور الرئيسي الذي تلعبه التقنية في تحديد مستوى الأداء، ومن ثم يعتمدون على دراسة وتتبع أحوال التقنية وتطوراتها، ويعمدون إلى تضمينها في نموذج القيادة الذي يستخدمونه. ويدرك قادة التميز ضرورة أن تكون التقنية متناسبة مع عناصر ومقومات الأداء المختلفة، ومن ثم تختلف أساليب القيادة والتوجيه للبشر بقدر ما يستخدمون التقنية وبحسب مستواها وتطورها. إن قادة التميز يوظفون التقنية لدعم ومساندة طاقات البشر في أداء المهام المسندة إليهم، وبالتالي لا ينحصر مفهوم القيادة إلى التعامل مع الموارد البشرية فقط، بل يمتد ليشمل إدارة التقنية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة. وفي عصر تسوده تقنيات الاتصالات والمعلومات نرى قادة التميز يقبلون على استخدامها بأنفسهم ضاربين المثل لمعاونيهم في الاستفادة من مميزاتها وقدراتها [في المقابل يندر أن نرى القادة الإداريين في منظماتنا العامة أو الخاصة يستخدمون الحاسبات الآلية في تنظيم أعمالهم معتمدين في ذلك على فئة السكرتارية مهدرين الوقت والطاقة المبددة في مراجعة ما يقوم به هؤلاء المساعدين وتكرار تصحيح الأخطاء وإدخال التعديلات، وتكون الحاسبات الشخصية على مكاتب هؤلاء القادة مجرد أجهزة صماء لا تعمل وهي من قبيل استكمال زينة المكان[60]].

5. التوجه المستقبلـــي

يتعامل قادة التميز في المستقبل إذ يحاولون استكشاف الأوضاع المحتملة للمناخ المحيط وأنواع المتغيرات والتحولات المتوقعة، كما يرسمون صورة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في الزمن القادم. إن قادة التميز يستخدمون نتائج الماضي والخبرات المستفادة منها، ويرصدون الأداء الحالي واتجاهاته المحتملة، كل ذلك من أجل بناء الإستراتيجيات الموصلة إلى المستقبل. إن قادة التميز لا ينتظرون المستقبل، بل هم يصنعونه ويشاركون في تشكيله حسب رؤاهم. إن القادة من أمثال طلعت حرب وأحمد عبود وعثمان أحمد عثمان يمثلون جيلاً من قادة التميز الذين لم يتعاملوا في الماضي بل صنعوا المستقبل في وقت كان غيرهم من عامة المسئولين في مواقع العمل المختلفة غير مدركين لاحتمالات هذا المستقبل الذي كان يتشكل تحت أعينهم دون أن يدركوه.

---

60 لا يزال عدد القادة الإداريين وكبار المسئولين في مواقع العمل المصرية والعربية الذين يستخدمون خدمات البريد الإلكتروني e-mail محدوداً للغاية وخاصة في مصر رغم انتشار خدمة الإنترنت المجانية.

6. التوجه العولمـــــي

يتفوق قادة التميز بكونهم أوائل من أدركوا التحول الجذري في ظروف وأوضاع العالم المعاصر بفعل مجموعة المتغيرات التي أنتجت ما أطلق عليــــه " العولمة". كذلك كان فريق من قادة التميز من المشاركين الأساسيين في صنع هـذا الـتحول وتكـريس مقوماتــه الرئيسـية التقـنية والاقتصـادية والسياسـية والاجتماعية. إن " العولمة" بالتعريف تتوافق مع المنطلقات الفكرية لقادة التميز الذين يسعون إلى توسيع مجالات النشاط لمنظماتهم، وتنويع منتجاتها وخدماتها، وتطوير تقنياتها واستثمار الطاقات الجديدة للموارد البشرية من ذوي المعرفة. كـان نـتيجة ذلـك انطـلاق منظمات يقودها قـادة الـتميز نـحو الـتعامل فـي الأسواق العالميــة والانتشــار فــي مختــلف أقطــار العــالم مســتخدمة تقـنيات الاتصــالات والمعلومات ومستفيدة من الفرص اللانهائية المتواجدة في مواطن مختلفة في العالم، ومن ثم ظهـرت فــي واقــع الحــال المنظمـــات عابـــرة القوميـــات Transnational Corporations التـي فرضـت واقعـا جديـداً فـي عالمنــا المعاصر يتصف بسيطرة بالغة وقدرات متعالية لتلك المنظمات.

7. التوجه المنظومــــي

إن الـتميز لا يـتجزأ وكذلـك مـنطق قـادة الـتميز، ويتجلـى تكـامل مـنطق قـادة الـتميز فـي كونهم يعتمدون مـنهجية فكرية واضحة تستند إلى فكرة " النظام " System التي ترى المنظمة كل متكامل يتفاعل أجزاؤه لتشكيل أنشطتها وتحديد ما يمكـن أن ينـتج عـنها مـن منـتجات. إن قـادة الـتميز يدركـون علاقـات الأجـزاء وتفاعلها في صنع الكل، ومن ثم حين تواجههم مشكلة فهم يبحثون فيما وراء الظاهر عن الأسباب المتداخلة الـتي تـتفاعل لصنع المواقف المطـلوب الـتعامل معهـا. وبذلـك فـإن قـادة الـتميز لا ينشـغلون بالظواهر عن أصول المشكلات، ولا يستدرجون للاهتمام بصغائر الأمور تاركين المشكلات الحقيقية بلا علاج. ويدرك قـادة الـتميز أهميـة تحقيـق الـتوازن بيـن عناصـر المـنظمة وأجـزائها[الـتوازن الداخـلي]، كمـا ينـبغي اسـتمرار الـتوازن بيـنها وبيـن المـناخ المحيـط [الـتوازن الخارجي]. لذلك يعمد قادة التميز إلى الكشف المبكر عن احتمالات اختلال التوازن الداخلي أو الخـارجي والعمـل المباشـر والسريع على استعادته. ويـنعكس مـنطق الـتوجه المـنظومي فـي ممارسـات قـادة الـتميز علـى أسلوب تعامـلهم مـع العاملين معهم حيث يـنظرون إليهم باعتبارهم عنصراً ضمن مجموعة عناصر متفاعلة ومتشابكة تشترك في صنع الأداء وتحقيق التقدم نحو أهداف المنظمة.

8. التوجه التطويـــري

يؤمن قادة التميز بأهمية التطوير المستمر والتحديث المتواصل للمنظمات وعملياتها ومخرجاتها من سلع وخدمات. كما يبذلون جهوداً مستمرة من أجل تطوير وتحديث النظم والأساليب الإدارية والتسويقية والتمويلية. وهم في سعيهم للتطوير والتحديث ينطلقون من مبدأ رئيسي هو أن التغيير المخطط واستباق الآخرين هما الأساس في التفوق والوصول إلى الأسواق المستهدفة بما يحقق رضاء العملاء وتمسكهم بالتعامل مع المنظمة ومقاومة إغراءات المنافسين.

ويتحقق التطوير المستمر في ضوء الدراسة المنتظمة والتحليل الدقيق لمعدلات الأداء الحالية ومشكلاتها ونقاط الضعف فيها، كما يسترشد بالتطورات الحاصلة في التقنيات والإنجازات المتوقعة فيها وما يمكن أن تحققه من وفر في الوقت والتكلفة وإضافة إلى الطاقة الإنتاجية ومستويات جودة المنتجات. ويسعى قادة التميز للتعرف المستمر على مستويات الأداء والإنجاز والتطوير في المنظمات المنافسة، كما يحرصون على استطلاع آراء العملاء والعاملين وإشراكهم في مشروعات التطوير بإتاحة الفرص لهم للتعبير عن أفكارهم بشأنها.

ويمثل التطوير المستمر أحد أهم مجالات الاستثمار الفعال الذي يوجه إليه قادة التميز الجانب الأهم من موارد المنظمة، والذي يحقق بالتالي أعلى معدلات العائد على الاستثمار بالنظر إلى تكامله مع طفرات التقنية العالية وما تحققه من معدلات متعالية للقيمة المضافة.

9. التوجه الإنسانـــــي

يتعامل قادة التميز مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة وإدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمنظمة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز. ولا يصدر قادة التميز في تعاملهم مع الموارد البشرية عن انفعالات عاطفية ومشاعر " إنسانية " بقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة وأهداف إستراتيجية يبغون تحقيقها لصالح منظماتهم ويقتنعون بأن الوصول إليها لا يتم إلا عبر الأداء البشري المتميز لعاملين ذوي معرفة ومهارة.

ويتبلور هذا التوجه الإنساني الرصين في كلمة واحدة هي " التمكين " Empowerment بمعنى إعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين ذوي المعرفة

للتصـــرف واتخـــاذ القـــرارات والمحاسبـــة علـــى النتائـــج والإنجـــــازات Management by Results . فقـادة التميز لا ينشغلون بمتابعـة إجـراءات العمل في تفاصيلها التنفيذية، ولا يمارسون الرقابة اللصيقة على العاملين في كل خطوة وفي كل لحظة، بل هم يتابعون حركة الأداء من بعد معتمدين على المؤشرات التي تنقلها نظم المعلومات المتطورة والمتكاملة، ويرصدون اتجاهات ومعدلات الأداء ويتدخلون فقط في الوقت المناسب الذي يحتاج فيه العامل إلى المساندة والتوجيه من القيادة حين يعجز بصلاحياته – أو بخبراته – في علاج ما يطرأ له من مشكلات.

ويستند التوجه الإنساني لقادة التميز إلى مفهوم راق ومتطور لمنهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع البنية الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتطبقها القيادات المختلفة لاستقطاب واختيار وتوظيف وإدارة الأداء لعناصر مختارة من العاملين ذوي المعرفة، ثم تعويضهم عن جهودهم وإبداعاتهم في الأداء وفق نظم متقدمة للمكافآت والحوافز تصل إلى أشكال من المشاركة في الأربـــاح والحصـــول علـــى أسهـــم مجانيـــة مـــن أسهـــم المنظمـــة Stock Option Plans [SOP] .

10. التوجه التفاعلـــــي

يرى قائد التميز نفسه طرفاً في شبكة من العلاقات المتعددة تصب كلها في بناء وتنمية قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها. لذا يعمد قادة التميز إلى التفاعل مع أطراف تلك العلاقات ويعتبرون أن " إدارة العلاقات والتحالفات" مهمة رئيسية لهم. ومن خلال تلك العلاقات يحصل قادة التميز لمنظماتهم على شروط أفضل من الموردين، ويحققون مراكز أحسن مع الموزعين تضمن أوضاعاً متميزة لمنتجات المنظمة، كما يتمكنون من إقامة خطوط دفاعية مهمة تساعد المنظمة في الحصول على تسهيلات ائتمانية بشروط متميزة من المصارف ومؤسسات التمويل المختلفة.

وتسهم علاقات التحالف في تمكين قادة التميز من تنفيذ مشروعات التطوير الكبرى التي تتطلب قدرات تقنية واستثمارات مالية لا تتوفر للمنظمة بمفردها فيكون تحالفها مع غيرها من المنظمات هو السبيل لإنجاز تلك المشروعات والمشاركة في عوائدها.

ويباشر قادة التميز التعامل والتفاعل بدرجات مختلفة مع العاملين [العملاء الداخليين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة]، والعملاء [الزبائن الذين تقدم لهم

المنظمة منتجاتها]، والمتعاملين المختلفين مع المنظمة [الموردين، الموزعين، المسئولين في منظمات التمويل والمسئولين الحكوميين في مختلف الجهات ذات العلاقة]، وأصحاب الملكية في المنظمة [مالكو رأس المال]. وفي جميع هذه التفاعلات يهدف قادة التميز إلى تعظيم فرص المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية ومحاولة تجنب أو تحييد عوامل الخطر ومصادر التهديد التي قد تعوقها عن الوصول إلى تلك الغايات.

11. التوجه للإنجــــــاز

من أهم الأمور الفارقة بين قادة التميز وغيرهم من المسئولين في مواقع العمل المختلفة هي تركيز قائد التميز عل إنجاز أهداف ونتائج يمكن قياسها وتشكل جانباً من الغاية التي قامت من أجلها المنظمة. إن قادة التميز يتمتعون بدرجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز أو " دافع الإنجاز " Need Achievement[61] والذي أثبتت الدراسات السلوكية أنه يدفع الإنسان إلى أداء أفعال يحاول من وراءها تحقيق نتائج محددة. ولا يقنع قادة التميز بمجرد السعي إلى تحقيق النتائج المتواضعة التي قد ترضي غيرهم ممن لا يدفعهم دافع الإنجاز، بل هم يحاولون الوصل إلى النتائج الكبرى Mega/Gega Results التي ليس فقط يعجز عنهـــــا الآخرون، بل هي لا تخطر لهم في الأساس. كما تطور هذا المفهوم فيما بعد ليقدم في صورة نموذج القدرة Competence Model .

12. التوجه للتغييـــــــر

يرى قادة التميز أن التغيير مهمة رئيسية من مهام القيادة يقبلون عليه دون انتظار حدوث مشكلات أو مخاطر تجعل التغيير محتماً. بل هم يبادرون بالتغيير المخطط الذي يستهدفون من وراءه تعظيم فرص المنظمة في تحقيق غاياتها واحتلال مركز تنافسي متقدم تتفوق به على المنافسين. ويستخدم قادة التميز مدخلاً منطقياً لإحداث التغيير يتكون من العمليات التالية:تحليل المناخ المحيط والظروف والأوضاع الذاتية بالمنظمة.

- رصد مواطن القوة في المنظمة وخبرات العاملين ابتكاراتهم التي يمكن توظيفها في إحداث تغييرات لا يتوقعها المنافسون.

[61] David C. McClelland and David G. Winter ,Motivating Economic Achievement, New York: Free Press, 1969.

- مراجعة مستوى رضاء العملاء عن منتجات المنظمة وخدماتها ورصد توقعاتهم.
- اختيار مجال التغيير الذي يعد بدرجة عالية من التأثير على الأسواق والعملاء.
- تصميم أشكال وحدود التغيير وترتيب متطلبات تنفيذه .

إن قـــادة التميــز يطبقـــون منهجيــة واضحـــة لإدارة التغييـــر Change Management تعكس كل مفاهيم وتقنيات الإدارة الإستراتيجيـــة ، ويلعب فيها القادة دور " الراعي" Sponsor الذي يوفر التوجيه والمساندة والتشجيع لعمليات التغيير، ومصدر الأفكار الملهمة للآخرين.

13. التوجه المعلوماتي

- يصـدر قـادة الـتميز عـن اقتـناع رئيسـي بالمفـاهيم المعاصـرة لإدارة المعلومات، ويتعاملون في مواقف القيادة المختلفة انطلاقاً من المفاهيم التالية:
- تمثل المعلومات عنصراً أساسياً في العملية الإدارية مما يجعل تداول المعلومات السبيل الأساسي للقائد في إدارة أداء تابعيه ، ومن ثم يعتبر تخطيط وتوجيه عمليات إنتاج وتداول المعلومات أحد أهم مهام القادة المعاصرين.
- يستفيد قادة التميز من تكامل وتضافر تقنيات المعلومات والاتصالات في الوصول إلى العاملين – أفراد أو جماعات – حيثما كانوا مما يحقق لهم التواصل المستمر والتعرف الدائم واللحظي لمجريات الأداء.
- تكمن أهمية تقنية المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة أشكال و مجالات العمل الإنساني، ومن ثم يستطيع القائد توصيل كل ما يريد للعاملين بدقة ووضوح وكأنه يحادثهم مباشرة.
- يؤدي استمرار تطور التقنية بمعدلات متسارعة إلى مزيد من تقليص فجوة الوقت و المسافة، مزيد من ترابط المنظمات، ومزيد من الذاكرة التنظيمية مما يساعد القيادة على تجاوز كثير من مشكلات الأداء باستخدام تلك التقنيات المتطورة.
- يسهم تطور التقنية في تغيير متطلبات الأداء البشري، و اختلاف تكوين القدرات و المهارات اللازمة، الأمر الذي يعني ضرورة تطوير أساليب القيادة لتتوافق مع معطيات تلك التقنيات.

- ستكون أعمال التخطيط، الرقابة، والتنسيق واتخاذ القرارات [والقيادة بشكل عام] أكثر سرعة واكتمالاً، ومن ثم أفضل نتيجة وأعلى جودة.
- تسهم تقنيات المعلومات في تنمية استراتيجيات إدارية متكاملة و حركي يستند إليها القادة في توجيه أداء تابعيهم.

وبصفة عامة، فإن قادة التميز يعتبرون من المستخدمين الفعالين لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

14. التوجه للجـــــودة

تقع الجودة في القلب من ممارسات قادة التميز، فهم يمارسون الدور الأساسي في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة وحشد أفراد المنظمة خلفها. ويقوم قادة التميز بالدعوة إلى فكر الجودة الشاملة باعتباره أحد المقومات الأساسية لبناء المنظمات القادرة على التنافس وإرضاء العملاء. وفي المنظمات التي حققت مستوى " إدارة التميز " كان لقادتها التأثير الأكبر في بناء نظم الجودة وتشغيلها ونشر الالتزام بها في كافة قطاعات ومستويات ومجالات نشاط المنظمة. ولعل في نموذج Jack Welch الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إليكتريك GE مثالاً واضحاً لدور قادة التميز في تأكيد التوجه للجودة الشاملة، فهو لم يكتفي بتحقيق نجاحاً واضحاً في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة، بل اتجه إلى إقامة نظام Six Sigma وهو الصيحة الأحدث في مجال نظم الجودة، واستعان في ذلك بمبتكر هذا النظام الذي كان يعمل في شركة Motorola واستقطبه للعمل في GE ومنحه كافة الصلاحيات لتصميم وتطبيق النظام. وفي أثناء ذلك كان **Welch** يتدرب على أساسيات النظام مثله مثل أي موظف عادي بالشركة ويشارك في كافة الفعاليات الخاصة بالترويج للنظام ودعوة العاملين للالتزام بقواعده.

وكما سبق القول، فإن قادة التميز يلعبون دور الرعاة للأفكار الجديدة والمساندين لتطبيقها، ويتدخلون لحل ما قد يواجه العاملين من مشكلات أثناء التطبيق.

15. التوجه العقلانـــــي

يستند قادة التميز إلى إطار فكري متطور يضم مجموعات متناسقة من الاتجاهات والمفاهيم والمعتقدات، ومزيج متناسق من الخبرات والمعارف، وقدرات واضحة على إدراك المناخ المحيط وتفسير العلاقات بين عناصره.

واستناداً إلى هذا الإطار الفكري المتناسق، يقبل قادة التميز على تحليل المواقف التي يتعرضون لها تحليلاً منطقياً يستهدف التوصل إلى العوامل المحركة للموقف، ويبحثون عن علاقات السبب والنتيجة فيما يلاحظونه من مظاهر سلبية أو إيجابية على عمليات المنظمة وإنجازاتها.

ويستخدم قادة التميز نتائج هذا التحليل العقلاني للظواهر والمواقف في البحث عن بدائل للتعامل ويعمدون إلى تقدير جدوى وفعالية تلك البدائل، ثم يتخذون القرارات المناسبة التي تعد بأقصى عائد ممكن.

ولعل ما قرره Michael Dell مؤسس شركة Dell Computers نموذج على التوجه العقلاني لقادة التميز. فعلى العكس من الممارسات الشائعة في صناعة الحاسبات الآلية حين بدأ شركته في 1984، فقد قرر عدم إنتاج الحاسبات الشخصية مقدماً وطرحها للبيع عن طريق الموزعين وتجار التجزئة، واتجه بديلاً عن ذلك إلى تطبيق أسلوب جديد يقوم على التعامل المباشر مع العملاء حيث يقرر العميل مواصفات الحاسب الذي يريده ويسدد ثمنه، ثم يتم تصنيعه وفق تلك المواصفات وتسليمه للمشتري بعد أيام قليلة. وقد حقق هذا الأسلوب فوائد عديدة لشركة **Dell** جعلها تتفوق على كافة منافسيها وتحتل مكانة مهمة في السوق حيث تخلصت من أعباء التصنيع للتخزين بكل ما يتطلبه من استثمارات، وكذا التخلص من أعباء تخزين المنتجات التامة وكميات هائلة من مستلزمات الإنتاج ومكونات الحاسب مما يعني التخلص من عبء تمويل المخزون، وكذلك التخلص من الإضافات على أسعار البيع التي يحصل عليها الموزعون لقاء خدماتهم. كل تلك النتائج تبلورت في كفاءة أعلى حيث يتم تصنيع الحاسبات حسب مواصفات العميل ويتم توصيلها للمشترين بتكلفة أقل من جميع المنافسين. هذا القرار العقلاني جعل **Dell** في مقدمة شركات إنتاج الحاسبات الآلية حتى الآن.[62]

كذلك فعل رئيس شركة نوكيا Noki الحالي Jorma Ollila [63] حين قرر خروج الشركة من مجالات نشاط عديدة مارستها لعشرات السنين وأن يتم التركيز على مجال واحد هو صناعة الاتصالات والهواتف المحمولة التي لم تكن تمثل أكثر من 10% من إجمالي نشاط الشركة في 1988 لتصبح الآن الشركة الأولى في العالم في هذا المجال.

[62] Michael Dell and Catherine Fredman, Direct from Dell – Strategies that Revolutionized an Industry, London: HarperCollins Business,1999.

[63] Trevor Merriden, Business the Nokia Way- Secrets of the World's Fastest Moving Company, Oxford: Capstone,2001.

16. التوجه المجتمعـــي

يرى قادة التميز أنهم أعضاء في المجتمع الكبير الذي يحتوي منظماتهم وغيرها من هيئات وتكوينات اقتصادية واجتماعية وثقافية، وأنهم مطالبون بالعمل على تحقيق منافع وخدمات لهذا المجتمع كما هم ملتزمون بتحقيق أهداف وغايات منظماتهم. وإذ يعمل قادة التميز على تفعيل إستراتيجيات بناء وتنمية قدرات منظماتهم، فهم في نفس الوقت يبذلون الجهد في إصحاح المجتمع وخدمة البيئة والمساهمة في علاج المشكلات والأمراض الاجتماعية الشائعة.

وتأتي مشاركة قادة التميز في حل مشكلات المجتمع كجزء متكامل من الإستراتيجية العامة للمنظمة، وليست من قبيل الاهتمام العارض أو الإضافة المظهرية. إنهم مقتنعون بأن صالح منظماتهم أن يكون المجتمع صحيحاً وخالياً من المشكلات والأمراض الاجتماعية - مثل انتشار المخدرات أو ارتفاع مستويات الجريمة أو البطالة بين الشباب وغيرها - . إن التوجه المجتمعي لقادة التميز يصدر عن فهم واضح لتأثير المجتمع على فرص المنظمة في النجاح والنمو، وأن تلك الفرص تتصاعد بمعدلات عالية كلما كان المجتمع متحرراً من المشكلات والأمراض التي تتفجر في شكل مخاطر ومهددات تبدد طاقات المنظمات في محاولة علاج آثارها السالبة. ولعلنا نتذكر أحداث 18 و19 يناير 1977 في مصر حين لم تدرك القيادات الحكومية المسئولة في ذلك الوقت مخاطر رفع أسعار كثير من السلع الضرورية لمعيشة المواطنين فانفجرت غضبة الشعب عارمة اضطرت معها الحكومة إلى التراجع وإلغاء تلك الزيادات في الأسعار ولكن بعد أن أصاب الكثير من المنظمات قدر هائل من الدمار والتخريب.

ويتمثل التوجه المجتمعي لقادة التميز في صور بالغة الأهمية تتجاوز مجرد تقديم المساعدات والهبات لبعض طوائف المجتمع ومنها ما يلي:

- الإدراك السليم والصادق لطبيعة الظروف المجتمعية ومستوى الحياة العامة وآمال المواطنين ومشكلاتهم، وأخذ ذلك كله في الاعتبار حين تقرير أوجه النشاط وأنواع المنتجات للمنظمة[فليس من المناسب مثلاً في مجتمع تشتد فيه البطالة ويعاني الفئة الغالبة من المواطنين شظف العيش أن تلجأ بعض منظمات الأعمال فيه مثلاً إلى إقامة الحفلات الغنائية ورعاية مسابقات اختيار ملكات الجمال كما حدث من بعض منظماتنا، أو تتوجه إلى إنتاج سلع استفزازية للمواطنين الكادحين وتسرف في الإعلان عنها بوسائل الاتصالات العامة].

- الاهتمام بتطوير مشروعات تساعد في إيجاد فرص عمل حقيقية تستوعب الباحثين عن العمل من المواطنين في دائرة نشاط المنظمة، وتسهم في تخفيف أعباء الحياة عنهم.
- مراعاة الأوضاع الاجتماعية والمعيشية لغالبية المواطنين وتقديم منتجات مناسبة لهم من حيث الجودة والأسعار وتبسيط شروط البيع وابتكار أنماط ميسرة من التعامل تسمح لهم بالحصول على احتياجاتهم وسداد أثمانها دون إرهاق [وهذا ما كانت تفعله الشركات الوطنية في مصر أيام نهضة بنك مصر الكبرى في مواجهة الاستغلال الذي كانت تمارسه الشركات المملوكة لأجانب].
- توفير خدمات عامة يستفيد منها المواطنون مثل الحدائق العامة، الملاعب الرياضية، المدارس في مختلف مراحلها، مؤسسات العلاج والرعاية الصحية وغيرها مما يحتاجه المواطنون وتقصر إمكانيات الدولة عن توفيره ومن أمثلة ذلك المستشفى المعروف في حي باب الشعرية الذي أنشأه من سنوات بعيدة رجل الأعمال الوطني المرحوم سيد جلال، والمؤسسة العلاجية ودار رعاية المسنين التي أنشأها رجل الأعمال السكندري محمد رجب وغيرها].[64]
- مساندة الجمعيات الأهلية القائمة على أمور الخدمة العامة وتوفير الدعم المالي والإداري والتقني لها، ومن ذلك ما درج عليه المهندس إسماعيل عثمان إبان رئاسته لشركة المقاولون العرب من دعم لجمعيات مكافحة تعاطي المخدرات وجمعية رعاية الأطفال المعوقين وتنمية قدراتهم الرياضية حتى وصل فريق منهم إلى المشاركة في بطولات رياضية عالمية، كذلك رعايته لنادي الإسماعيلي الرياضي فضلاً عن نادي المقاولون العرب.
- الالتزام بقواعد حماية البيئة من التلوث والمساهمة في إزالة مصادره والتعاون مع أجهزة الدولة المختصة وهيئات حماية البيئة الأهلية في نشر مفاهيم الحماية وتوفير إمكانياتها للمواطنين ليشاركوا هم أيضاً في هذا الاتجاه [ولعل من الأمثلة المضادة لهذا التوجه ما نعلمه من قيام كثير من الشركات الصناعية في مصر بتلويث مجرى النيل بإلقاء فضلات المصانع

---

[64] من الأمثلة الطريفة التي لا يزال المؤلف يذكرها ما قامت به هيئة النقل المشترك بالإسكندرية من سنوات بعيدة في الأربعينيات من القرن الماضي حين أنشأت داراً للعرض السينمائي للعاملين فيها وعائلاتهم وسمحت للمواطنين عامة بارتيادها مقابل سعر رمزي زهيد [10 مليمات] وكانت تقدم عرضاً واحداً يومياً وتخصص أحد العروض أسبوعياً للسيدات فقط. فقد كانت تلك الدار متنفساً لأهالي رمل الإسكندرية في وقت لم تكن هناك أي دور للعرض السينمائي بمنطقة الرمل، ولم يكن العرض يبدأ إلا إذا قرر عامل التشغيل بدء العرض نظراً لاقتناعه بعدد المشاهدين .

من كيماويات وغيرها في النيل معرضين حياة الناس للخطر فضلاً عن الأضرار المباشرة لهذا النهر العظيم، وما درجت عليه شركات المقاولات من استغلال نهر الشارع في الأماكن التي تقيم بها مبان وذلك لتشوين مواد البناء ومعداتها الثقيلة، بل وما اعتادت هيئات النقل العام وشركات النقل الكبرى من تخزين سياراتهم الثقيلة بكل أنواعها في الشوارع المحيطة بمقارها غير عابئين بما يسببه ذلك من تلويث للبيئة وإزعاج للمواطنين وإهدار لطاقة الشوارع عن استيعاب حركة المرور].

- الالتزام بالقانون وتنفيذه بحرص في كل ما يتعلق بشئون المنظمة، وتجنب السلوك الشائن الذي يعمد إليه بعض المسئولين بمحاولة التهرب من تنفيذ القوانين والالتفاف حولها رغبة في توفير بعض الأموال لمنظماتهم. ويتكامل مع هذا الالتزام الامتناع تماماً عن محاولة الحصول على مميزات لمنظماتهم من جهات حكومية وغيرها من طريق رشوة القائمين عليها [وقد تكرر مثل هذا السلوك من مسئولين في منظمات قدموا الرشاوى للتهرب من سداد الرسوم الجمركية المستحقة على منظماتهم ، أو للحصول على تراخيص للبناء أو غير ذلك من مميزات دون أن يتوفر الأساس القانوني لها].

قادة التميز في المنظور الإسلامي

لقد عرضنا بعضاً من الملامح العامة التي يتصف بها من تعارف مفكروا الإدارة المعاصرين على اعتبارهم " قادة التميز". وهم في الأساس بشر متميزون بما حباهم الله به من قدرات فكرية ومهارات عقلية يوظفونها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، ويستفيدون من حصيلة العلم الإنساني وتطورات التقنية في توجيه البشر الآخرين العاملين معهم من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمات. ولا ينشأ هؤلاء القادة من فراغ، بل هم نتيجة إعداد وتدريب وتنمية متواصلة قامت بها مؤسسات التعليم وبناء المعرفة الإنسانية، وتعهدتهم منظمات متفوقة بالرعاية والتمكين وإطلاق الطاقات الإبداعية حتى تمكنوا من إثبات ذواتهم وتأكيد قدراتهم. وهم يكررون ما أتيح لهم من فرص بتعهدهم غيرهم من القادة الواعدين بالرعاية والتدريب والتنمية حتى يصبحوا هم أيضاً قادة متميزين.

ونريد أن نؤكد قضية غاية في الأهمية هي أن ما عرضناه من مواصفات ومهارات وقدرات قادة التميز لا يعني أنهم بشر من طينة خاصة أو أنهم من نوع "الرجل الفائق" Superman، بل هم بشر عاديون يتمتعون بقدرات ومهارات

تنتشر بين ملايين البشر، ولكن توفرت لهم ظروف سمحت لهم بتفعيلها واستثمارها. وحسب ما يؤكد عليه النهج الإسلامي القويم فإن القادة في الأساس هم بشر قادرون على التأثير في الآخرين من خلال المنطق والعقل وكذلك بالمحبة والتعاطف واستثمار المشاعر الطيبة في الناس، وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى مخاطباً الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحـــب المتوكليـــن" [آل عمران: 159].

من هذا التوجيه الإلهي نستدل على صفات التميز التي رسمها الله سبحانه وتعالى لأفضل الخلق محمد عليه الصلاة والسلام، ومنها يتبين القادة من البشر في مختلف المواقع ما يجب عليهم من تأسي بالرسول العظيم حتى يتحقق لهم النجاح فيما كتبه الله عليهم من مهام :

1. الرحمة والتعاطف مع التابعين وإدراك مطالبهم واحتياجاتهم وتفهم مشكلاتهم.
2. اللين والرقة في التعامل مع الآخرين وتجنب العنف والقسوة.
3. جمع الشمل وتأكيد روح الفريق وتنمية مشاعر الجماعة بين التابعين.
4. العفو عن الأخطاء التي قد تصدر من التابعين فيما يستطيعه من أمور.
5. طلب المغفرة من الله سبحانه وتعالى لمن يخطئ من تابعيه.
6. إشراك التابعيين في بحث المشكلات وطلب آرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم والأخذ بالمفيد منها.
7. الاختيار واتخاذ القرارات في ضوء المسئوليات الملقاة عليه والأهداف المطلوبة وإدراكه للظروف المحيطة، وكذا بناء على التشاور مع التابعين.
8. الاعتماد على الله والتوكل عليه لتنفيذ ما عزم عليه من أمر.

وقد يتساءل البعض وهل قادة التميز من غير المسلمين الذين ذكرنا طرفاً من إنجازاتهم على بينة من هذه التوجيهات الإلهية والسنة النبوية المشرفة؟ والإجابة أن هؤلاء القادة قد اتبعوا جانباً واحداً من النهج الإسلامي وهو الجانب المتعلق بالمعاملات وذلك نتيجة إعمال العقل والمنطق والعلم الوضعي بما يدل على استيعاب هذا النهج لمجمل ما يفيد الإنسانية دون تعارض. ولكنهم لم يدركوا الجانب الثاني في شريعة الإسلام وهو جانب العقيدة، والجانبان كل لا يتجزأ . فهم

إذ يكتشفون أساليب التعامل الأفضل مع البشر ووسائل التأثير فيهم، فهم لا يزالون يفتقدون الإيمان بفضل الله سبحانه وتعالى ويعتقدون أن ما حققوه من إنجازات إنما يعود فقط إلى قدراتهم وكفاءتهم الشخصية غير مدركين أن التوفيق من الله سبحانه وتعالى.

ومثل هؤلاء القادة المتميزين في منظمات الأعمال وغيرها كمثل المهنيين والمخترعين والمبتكرين من غير المسلمين الذين يتوصلون إلى كل ما هو جديد ومبتكر ويقدمون مستويات متميزة من الأداء في مجالات الطب والعلاج والتدريس والاستشارات وغيرها من الأنشطة دون أن يكونوا على بينة من الدين الإسلامي وتعاليمه السمحة. وتفسير كل ذلك مرة أخرى أن هذا التميز والإنجاز على تفوقه لا يزال قاصراً لافتقاده الجانب الإيماني حتى يستمر ويتعالى. لذلك نجد أن مظاهر الفشل كامنة في تلك المنظمات ونتيجة لغياب عنصر العقيدة والإيمان، ولعل أبرز الأمثلة على ذلك ما ينخر في كبرى المنظمات الأمريكية والأوربية من عوامل الفساد رغم كل ما يبدو على السطح من نجاحها وتفوقها. وتقدم قصة انهيار شركة إنرون Enron الأمريكية الدليل العملي على ما نقول، فقد حققت الشركة نجاحاً كبيراً وصل بها للسيطرة على أسواق تجارة الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقلت إلى أسواق الكهرباء ومجالات التعامل في شبكة الإنترنت وتجهيزات الموجه العريضة Wideband باستخدام الألياف الضوئية، ثم انتقلت إلى الأسواق العالمية وامتلكت الأصول الضخمة والمشروعات الكبرى في دول عديدة منها الهند مثلاً، كما وصلت سيطرتها على أسواق أوروبية كثيرة، واتسع نطاق عملياتها لتشمل التجارة في مئات أنواع السلع والخدمات، وليرتفع سعر سهمها إلى ما يقرب من مائة دولار أمريكي. وفجأة تتكشف الخبايا والمصائب التي انتهت بالشركة إلى إعلان الإفلاس والتوقف عن سداد ديونها التي فاقت الأربعين مليوناً من الدولارات الأمريكية، وأوضحت المعلومات التي كشفت عنها التحقيقات حتى الآن عن الدور بالغ السوء الذي قام به الثلاثة الكبار في الشركة وهم رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة Kenneth Lay ، و Jeffrey Skilling نائب الرئيس والذي حل محله لفترة قصيرة في العام 2001، والمدير المالي Andrew Fastow وغيرهم من كبار العاملين بها الذين استغلوا مواقعهم الرئاسية واستثمروها لتحقيق مصالحهم الشخصية وتلاعبوا بأسعار أسهمها في سوق الأوراق المالية بإظهار أرباح غير حقيقية وإخفاء ما قيمته بلايين الدولارات من الخسائر، وقاموا ببيع أسهم بأسعار عالية في نفس الوقت الذي عطلوا باقي العاملين بالشركة عن بيع أسهمهم حتى تراجعت أسعارها إلى أقل من دولار واحد للسهم

وخسر هؤلاء العاملين كل مدخراتهم.[65] نفس المعنى نجده واضحاً في كتاب حديث صدر في المملكة المتحدة يبرز التأثير السالب لاستيلاء منظمات الأعمال الكبرى في إنجلترا على مقدرات الأمور فيها وسيطرتها على الحكومة واستغلالها المواطنين لحسابها الخاص دون أي اعتبار لظروفهم الاقتصادية أو الاجتماعية. ويبين الكتاب الآثار الرهيبة لسيطرة الشركات الكبرى ورجال الأعمال على مقـــدرات الأمـــور فـــي الجامعـــات ونظـــام التأميـــن الصحـــي National Health Service[NHS] وغيرهما من مجالات الحياة التي تحولت إلى أبقار حلوب تعتصر الشركات كل خيراتها لحساب كبار المديرين فيها [القادة] وأصحاب رؤوس الأموال.[66] وفي هذا الكتاب يقدم الكاتب قائمة طويلة بأسماء من أطلق عليهم " القطط السمـــان" The Fat Cats وهم قادة الشركات الكبرى الذين استغلوا إمكانيات شركاتهم وسيطروا على الحكومة بغرض توجيه السياسات والقرارات الحكومية لخدمة أغراضهم الخاصة وتحقيق منافع لشركاتهم مناهضة لصالح العام.

نمــاذج لقــادة التميــز

لم يعد قادة التميز، بالمعنى السابق إيضاحه، مجرد اجتهادات أكاديمية أو أساطير تروى عن شخصيات لا تعيش بيننا، بل هم واقع يحقق " إدارة التميز " في منظمات تتمتع بنتائج جهد وفكر هؤلاء القادة وقدراتهم على حشد الموارد وتوظيف الإمكانيات المتاحة لهم للوصول إلى إنجازات غير مسبوقة يقدر لها النمو والاستمرار نتيجة ما يتمتع به هؤلاء القادة من قدرات إدارية ومهارات قيادية تتبلور في توجهات أخلاقية إيجابية.

ونعرض في هذا الجزء أمثلة لبعض هؤلاء القادة ممن شهدت لهم نتائجهم بالتميز، كما شهد لهم معاصروهم والعاملون معهم وكل من اقترب منهم بالخلق القويم والسمات الأخلاقية الإيجابية:

---

65 Peter C. Fusaro and Ross M.Miller, What Went Wrong At Enron, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.2002.

66 George Monbiot, Captive State- The Corporate Takeover of Britain, London: Pan Books, 2001.

1. طلعت حرب

لا يجد الإنسان صعوبة في تصنيف طلعت حرب[67] كأحد قادة التميز التاريخيين ليس في مصر فقط ولكن على المستوى العالمي. إن إنجازات طلعت حرب تضعه في أول قائمة قادة التميز المصريين حيث مارس القيادة على حقيقتها، وتمكن من التأثير على شعب بأكمله وساهم في كتابة تاريخ مصر الحديث. إن الإنجاز الأكبر لطلعت حرب يتمثل في إيمانه العميق بمصر وضرورة أن يكون اقتصادها في أيدي أبنائها، واقتناعه الأكيد بقدرة المصريين على إنشاء وتشغيل وإنجاح المؤسسات الاقتصادية في مختلف المجالات.

وقد نجح طلعت حرب في إنشاء بنك مصر ليكون النواة الرئيسية لقيام اقتصاد وطني يباشر المواطنون الدور الأول في إدارته بكفاءة واقتدار، ويطرح فرصاً متعالية للاستثمار في مجالات لم يكن الأجانب المسيطرين على الاقتصاد المصري يرغبون فيها. وكان نجاح بنك مصر بداية لإنشاء سلسلة من الشركات الرائدة في مجالات كانت لا تزال في ذلك الوقت[أوائل العشرينيات من القرن الماضي] في بداياتها الأولى على مستوى العالم. من تلك المجالات صناعة الطيران[مصر للطيران] وصناعة السينما [استديو مصر] وصناعة التأمين [مصر للتأمين]. كما كانت شركات بنك مصر الصناعية في مجالات حلج الأقطان والغزل والنسج والصباغة والتجهيز من الدعامات المحورية في نهضة صناعية كبرى تمثلت في مدن صناعية بالأساس مثل المحلة الكبرى، كفر الدوار وحلوان. وتتمثل إنجازات طلعت حرب فيما يلي:

1. الدعوة الإيجابية إلى قيام اقتصاد وطني وحفز المصريين للاستثمار في شركات يملكها ويديرها بنك وطني هو الأول من نوعه بين مجموعة البنوك العاملة في مصر والتي يملكها ويسيطر عليها الأجانب. وقد تجلى هذا التوجه في الدعوة إلى شراء واستخدام المنتجات الوطنية من خلال إنشاء شركة " بيع المصنوعات المصرية" .
2. نشر وتدعيم مفاهيم وتوجهات فكرية رائدة تحفز المصريين على المشاركة الفاعلة في بناء اقتصاد وطني يستخلص الريادة الاقتصادية للمواطنين من أيدي الأجانب.

---

[67] ستعرض الأسماء في هذا الجزء مع حفظ الألقاب مع كل التقدير والإجلال والاحترام لمن سيتم ذكرهم من شخصيات مصرية نعتز بها جميعاً.

3. إنشاء مجموعة من الشركات في مجالات حيوية للاقتصاد الوطني كانت كل منها بداية لقيام هياكل صناعية كاملة ضمن مجموعة شركات بنك مصر أو بواسطة مستثمرين آخرين[68].
4. حفز مستثمرين مصريين آخرين ليحذو حذوه في دخول مجالات الصناعة والتجارة وإنشاء المشروعات الوطنية لتحرير الاقتصاد الوطني من السيطرة الأجنبية. وقد كان ضمن هذا الرعيل المتميز من الصناعيين ورجال الأعمال المصريين الوطنيين أمثال أحمد عبود، على يحي، ومحمد فرغلي الذي كان كل منهم رائداً في إنشاء صناعات جديدة ضمن إطار الاقتصاد الوطني.
5. تكوين مجموعة متميزة من القيادات الإدارية والمهنية قامت على إنشاء وإدارة وتشغيل بنك مصر وشركاته وضارعت في قدراتها ومعارفها التقنية والإدارية ما كان يتميز به المديرون الأجانب في البنوك والشركات الأخرى التي كانت تحت السيطرة الأجنبية. ومن أهم هؤلاء القادة الذين حملوا الأمانة واستمروا على طريق طلعت حرب رجال أمثال محمد رشدي، عبد المقصود أحمد ومحمد حمادة.
6. إرساء أسس منهجية إدارية جديدة تقوم على الدراسة الموضوعية لاحتياجات الوطن وإمكانياته، والمتابعة اليقظة لاتجاهات التطور الصناعي والتقني في مراكز الصناعة المتقدمة في العالم، ثم اتخاذ القرار المناسب.
7. فتح مجال العمل أمام الآلاف من المصريين للعمل في بنك مصر وشركاته، واعتماد إستراتيجية متفوقة في إعداد وتنمية وتدريب الشباب على التخصصات التقنية والإدارية الجديدة سواء بالإيفاد للدراسة والتدريب في الخارج أو بالتدريب والرعاية محلياً.
8. مساندة التيار الوطني الساعي إلى التحرر من الاستعمار البريطاني والسيطرة الأجنبية بشكل عام، ودعم ثقة المواطنين في قدراتهم على تحقيق التحرر السياسي كما نجحوا في كسر طوق السيطرة الاقتصادية الأجنبية.

---

68 قارن ذلك بما يقوم به معظم رجال الأعمال المحدثين في مصر الآن من الاتجاه للمشروعات الاستهلاكية ذات القيمة الهامشية في بناء اقتصاد وطني قوي.

2. ممـدوح سالــــم

ممدوح سالم رجل الشرطة الذي دخل ميدان السياسة في فترة دقيقة من تاريخ مصر الحديث بعد وفاة الرئيس عبد الناصر وتقلد الرئيس السادات رئاسة الجمهورية وظهور أزمة التناقض بينه وبين باقي العناصر الناصرية ممن أطلق عليهم مراكز القوى. وقد تبلورت التناقضات بين الطرفين في أزمة مايو سنة 1971، والتي نجح خلالها الرئيس السادات في التخلص من منافسيه والانفراد بالحكم في بداية مرحلة جديدة من التاريخ المصري الحديث التي توجتها حرب أكتوبر 1973 وبدء سياسة الانفتاح الاقتصادي. وقد كان لممدوح سالم دوراً بارزاً ومؤثراً في إنجاح ما أطلق عليه ثورة التصحيح في مايو 1971 حين جاء من الإسكندرية - وقد كان وقتها يشغل منصب محافظ الإسكندرية – ليتولى وزارة الداخلية مناصراً الرئيس السادات في مخاطرة محسوبة.

وقد تجلت قدرات ممدوح سالم القيادية في مواقف كثيرة أثناء شغله مناصب وزير الداخلية ونائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الداخلية ثم حين شغل منصب رئيس مجلس الوزراء. ولعل أبرز ملامح التميز القيادي عند ممدوح سالــــم ما يلي:

1. الدراسة الواعية والإحاطة الشاملة لظروف المجتمع وعناصره ومعطياته، والقراءة الفاحصة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية من منظور شامل يتعدى مجرد الاهتمام المنحصر في الزاوية الأمنية باعتباره رجل أمن في الأساس.
2. التميز في اختيار المعاونين واتجاهه الواضح لتمكينهم وتخويلهم الصلاحيات الكاملة بمباشرة مسئولياتهم والإبداع في ممارسة مهامهم، مع تطبيقه لمفهوم المتابعة من بعد والتقويم على أساس النتائج،فقد تميز التشكيل الوزاري في الحكومات التي رأسها ممدوح سالم بوجود عناصر فائقة الجودة والتميز من رجالات مصر المتميزين أمثال حافظ غانم، عبد المنعم القيسوني، إبراهيم بدران، مصطفى كمال حلمي، عبد العظيم أبو العطا، إسماعيل فهمي، حامد السايح، أحمد هلال، إبراهيم شكري، عيسى شاهين، حسب الله الكفراوي، وعبد المنعم الصاوي[69].

---

[69] كان للمؤلف شرف العمل معه في الوزارة التي شكلها في أكتوبر 1977 كوزير دولة للتنمية الادارية ضمن مجموعة من الوزراء شكلوا مجموعة تفكير Think Tank هم بطرس غالي ونعيم أبو طالب.

3. الاستعداد للاستعانة بالمستشارين من الخبراء والمتخصصين في مجالات لها اتصال بمسئولياته الوزارية. وقد كان من الوزراء القليلين الذين استخدموا مستشارين بصفة دائمة استمروا في العمل معه حتى أصبح رئيساً للوزارة ومنهم سلطان أبو على، سيد الهواري وحامد كمال الدين.[70]
4. الانفتاح على أصحاب الفكر الجديد والرغبة في استثمار خبراتهم لصالح العمل الوطني. وقد كان لممدوح سالم فضل المبادرة بتعيين علي عبد المجيد كأول أستاذ للإدارة يتولى رئاسة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. كذلك كان له فضل المبادرة باستدعاء أحمد فؤاد شريف رائد الإدارة المصرية والعربية من منصبه كمسئول عن التنمية الإدارية في هيئة الأمم المتحدة وتعيينه وزيراً للتنمية الإدارية في 1976.
5. التميز في إدارة الاجتماعات وإتاحة الفرصة الكاملة للمشاركين في إبداء آرائهم والاختلاف الموضوعي حول الموضوعات المطروحة، ثم التدخل بمنطق حسم الآراء وتوجيه الاجتماع نحو الرأي الذي يحوز موافقة الأغلبية.
6. التميز في إدارة العلاقات مع عناصر الحكومة والمعارضة في آن واحد، والقدرة على اكتساب صداقة واحترام كل من تعامل معه حتى من يختلف معه في الرأي.
7. النزاهة والحياد في إدارة عمليات الانتخابات، وقد شهد له الجميع بأنه صاحب أفضل تجربة انتخابية تميزت بالنزاهة في تاريخ الحكومات المصرية المعاصرة.
8. تغليب المصلحة الوطنية على الاعتبارات الخاصة وقبول التنحي عن رئاسة الوزارة رغم كل إنجازاته وقدراته التي تجعله وبحق أفضل من تولى منصب رئاسة الوزارة في عهد حكومات ما بعد ثورة التصحيح في مايو 1971.

[70] كان أول اتصال للمؤلف بممدوح سالم حين اختاره للعمل مستشاراً له عقب سفر سلطان أبو علي للعمل في الكويت وكان ذلك في 1973 .

3. إبراهيـــم بـــدران

نختتم قائمة قادة التميز في مصر بنموذج غير عادي يجمع صاحبه بين العلم والخبرة الإنسانية العريضة والقدرة الإدارية الفائقة. إن إبراهيم بدران الطبيب الجراح الذي يتربع على قمة الطب المصري هو صاحب نظرية " الإدارة بالمحبة"، فهو يقود الناس بالحب، ويحصل على تعاونهم وتفانيهم في العمل من أجل الأهداف العامة بالاقتراب من مشاعرهم الإنسانية والتعامل مع قلوبهم فضلاً عن عقولهم.

وقد مارس إبراهيم بدران القيادة الناجحة في مواقع عديدة منها رئيس قسم ثم وكيل كلية طب قصر العيني،ونائب رئيس جامعة القاهرة فوزيراً للصحة، ثم رئيساً لجامعة القاهرة لمدة لم تكتمل بسبب تعيينه رئيساً لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا.

وقد تجلت عناصر التميز في نمط إبراهيم بدران القيادي على النحو التالي:

- توجه إيماني أساسي يرى في العمل عبادة لله جل وعلا، ويعتبر ما يبذله الإنسان من جهد هو تزكية للنفس وطلباً لرضا الله سبحانه وتعالى.
- إيمان مطلق بالعمل مع الناس وإتاحة الفرص للجميع لإبراز مواهبهم وتأكيد قدراتهم ومهاراتهم.
- تنمية العمل الجماعي وبناء روح الفريق وتأكيد التعاون والتكامل بين عناصر المنظومة التي يقودها.
- التركيز على استخدام الحوافز الإيجابية والتعامل بالمحبة والتعاطف مع مشاعر الناس واستثمار ما فيهم من توجهات إيجابية ودوافع إنسانية وأخلاقية.
- الإيمان بالعلم والمنطق العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والاستخدام الذكي للتطورات التقنية المساندة.
- المبادرة والسعي الحثيث لاستكشاف مجالات التطوير ومصادر الدعم والمساندة التي يمكن الحصول عليها لزيادة فعالية المنظمة التي يباشر قيادتها.
- الرؤية الثاقبة لتطورات العلم والتقنية والقدرة على تمثل الآثار الإيجابية المتوقعة منها. وقد تجلى ذلك في اهتمامه المبكر منذ الثمانينات من القرن الماضي بقضية المعلومات ومحاولاته الجادة لتكوين سياسة وطنية للمعلومات في مصر، فضلاً عن الجهد البارز الذي بذله عبر سنوات

رئاسته لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في سبيل صياغة وتفعيل سياسة تكنولوجية وطنية لمصر.

- التعامل في مواقع القيادة المختلفة التي تولاها من منظور وطني شامل لا ينحصر في اهتمامات المنظمة التي يقودها بل ينطلق ليربط فعالياتها بقضايا الوطن واهتماماته.

خاتمـــــــــة

لقد عرضنا ثلاثة نماذج لقادة مصريين تجلت فيهم صفات وعناصر التميز، وبمقاييس إدارة التميز المتعارف عليها يمكن رصد العناصر التالية التي توفرت في هذه النماذج القيادية:

- وضوح الأهداف والسياسات والإستراتيجيات.
- الاستثمار الجيد للمعرفة بالظروف والأوضاع السائدة في المجتمع.
- الاستثمار المتميز للموارد البشرية وبناء وتمكين القيادات الشابة في جميع المواقع.
- التفوق في إدارة العمليات في كافة مراحل دراسة وإنشاء وتشغيل المنظمات التي تولوا قيادتها.
- وضوح التوازن في النتائج والمنافع لجميع أصحاب المصلحة من مواطنين وعاملين وغيرهم من الأطراف المتصلة بالمنظمات موضع البحث.
- بناء المعرفة واستثمارها لتكوين فلسفة للقيادة ومنهجية إدارية متطورة تنبع من الواقع المصري وتحاكي ما يجري في المؤسسات الأجنبية محلياً وعالمياً.

الفصل السادس

أنماط من التميـــــز

مقدمـــــــــة

كما رأينا في فصول الكتاب السابقة، فإن أفكار ومفاهيم " إدارة التميز " أصبحت تمثل علامة بارزة في الفكر الإداري المعاصر. وقد استعرضنا بعض أمثلة ونماذج لمنظمات عالمية أخذت بتلك المفاهيم وسعت إلى تحقيق حالة التميز والتمتع بعوائدها. ويبقى السؤال المهم، أين منظماتنا المصرية والعربية من هذا التيار الجارف في عالم الإدارة الجديد؟ لعلنا نسارع بالإجابة أنه على الرغم من عدم التفات أغلب منظمات الأعمال والهيئات الحكومية العربية والمصرية إلى هذا التحدي الجديد، إلا أن بعض تلك المنظمات استطاعت أن تضع في التطبيق الأسس الرئيسية والمفاهيم العامة لإدارة التميز وتحقق نتائجها حتى وإن لم تكن على علم واضح بالنماذج العالمية والتقنيات الآخذة في الانتشار والمسميات الرائجة عنها. وهدفنا في هذا الفصل استعراض بعض نماذج " إدارة التميز " في الواقع المصري والاقتراب من قضية مدى توفر المقومات اللازمة لانتشار تلك التطبيقات في باقي منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية في مصر.

ومن أجل أن يكون عرضنا لنماذج التميز في الإدارة المصرية موضوعياً سنلتزم المقارنة بالمعايير التالية والواردة في جميع نماذج " إدارة التميز " العالمية :

معاييـر تميـز الأداء

1. القيـــــــــــــادة .
2. السياســـات والإستراتيجيات .
3. التخطيط الاستراتيجــــــــي .
4. حسن استخدام الموارد والتقنيات .
5. إرضاء العملاء والتوجه بالسوق .
6. التحليل والإدارة بالمعلومـــــات .
7. استثمار طاقات الموارد البشريـة .
8. إدارة العمليـــــــــــــات .
9. توازن النتائج لأصحاب المصلحة .

حرب أكتوبر [رمضان]
نمـــــوذج لإدارة التميـــــز

إننا لن نستطيع أن نفي نصر أكتوبر 1973 حقه من التقدير والتكريم إلا بمزيد من الدراسة والتحليل لجوانب التميز والتفوق المختلفة فيه، والتي حققت بتكاملها وتفاعلها مستوى من الأداء البطولي النادر أعاد لمصر كرامتها وحقها، ومكنها من استئناف ريادتها لشعوب المنطقة في كل المجالات، وأتاح لها الفرصة لتعظيم مساهماتها وتأكيد تأثيرها في كافة المجالات على المستويات الإقليمية والعالمية .

ونعتقد بحق أن جانب التميز الإداري في التخطيط والإعداد والتنفيذ لحرب أكتوبر المجيدة جدير بالدراسة والتحليل، لاستخراج الدروس وتأمل المنهج الذي حقق النصر، من أجل نقل التجربة إلى حياتنا المدنية من منطلق أنه إذا كانت حرب أكتوبر هي حرب تحرير الأرض واستعادة الكرامة، فإنها أيضاً شرارة انطلاق العمل الوطني من أجل التنمية الشاملة، ودعم مسيرة التقدم نحو المستقبـــــــل .

ومن ثم سيكون للخبرة الإدارية المستفادة من حرب أكتوبر وزنها في تأكيد ودفع الجهود المبذولة في كافة مجالات الحياة المصرية المعاصرة، ووضعها في الاتجاه الصحيح .

إن الكثيرين يتساءلون هل يمكن تكرار تجربة الإدارة العسكرية المصرية الناجحة والفاعلة - والمتمثلة بجلاء في نصر أكتوبر - إلى المؤسسات المدنية بكل تعقيداتها، وتباين نظمها وافتقادها إلى مقومات الانضباط والسيطرة التي تتوفر للمؤسسة العسكرية ؟ والسؤال بمعنى آخر، هو هل كان التميز في إدارة حرب أكتوبر راجعاً إلى خصائص تتفرد بها المؤسسة العسكرية بطبيعتها، أم أنها نتيجة لإعمال منهجية إدارية متميزة يمكن تكرارها في مجالات الحياة المدنية ومنظمات الأعمال والهيئات الحكومية على اختلافها؟ .

إن أصل الإدارة المدنية الحديثة مستمد في الواقع من النموذج العسكري، كما أن الإدارة العسكرية الحديثة في العالم المعاصر قد استفادت من علوم الإدارة المتجددة ونقلت عن التطبيقات الإدارية الناجحة في منظمات الأعمال الكثير من التقنيات والنظم الإدارية إلى مجالات التطبيق العسكري. ومن ثم، فإن استعارة

نموذج أكتوبر[71] ونقل أسس وعناصر التجربة الإدارية العسكرية المتفوقة إلى حياتنا المدنية، ومزجها بالفكر الإداري المتجدد، وإعادة صياغتها بما يتناسب ومتطلبات العمل في المنظمات والمؤسسات المدنية في كافة القطاعات، هو التحدي الحقيقي الذي يواجه كل المسئولين الإداريين على مختلف المستويات .

إن نصر أكتوبر 1973 هو نقطة فارقة بين مرحلتين في التاريخ المصري الحديث، مرحلة تمثلت فيها آثار الهزيمة في 1967 بكل ما ترتب عليها من خسائر مادية وهوان قومي وانكسار الروح المصرية وضياع الأرض، ومرحلة جديدة انتعش فيها الأمل في إعادة البناء واسترداد المركز المرموق الذي كان لمصر دائماً في المحيط العربي والإقليمي وعلى الساحة الدولية.

وإذ تخوض مصر الآن ومنذ سنوات حرب جديدة من أجل التنمية والاستعداد للمستقبل، فهي تواجه ظروفاً لا تقل ضراوة عن ظروف الحرب العسكرية وتتطلب جهداً في التخطيط والإعداد والتنفيذ والإنجاز يضاهي ما تم في أكتوبر 1973. و في اعتقادي أن استخلاص الدروس وتأمل المعنى الحقيقي لتجربة الحرب والنصر في أكتوبر من حيث مقدماتها ونتائجها، هو السبيل الذي يجب اتباعه في التخطيط للمستقبل وإدارة معارك التنمية والتحديث في كافة مجالات الحياة .

دروس الحرب في أكتوبر

لقد حققت الإدارة العسكرية المصرية في حرب أكتوبر مستوى من الأداء يجب أن يقاس عليه من قبل هيئات الإدارة في كافة المجالات **Benchmark** للتوصل إلى نموذج مصري لإدارة التميز يعكس خصائص البيئة المصرية ويتوافق مع التوجهات الإستراتيجية لتطوير المنظمات وبناء قدراتها التنافسية.

ولعله من المفيد أن نسترجع معاً الدروس المستفادة من تجربة إدارة الحرب في أكتوبر 1973، ويأتي في مقدمة أسباب النجاح الإيمان بالله سبحانه و تعالى وإطلاق الشحنة الإيمانية للجندي المصري، الأمر الذي حقق قول الحق سبحانه وتعالى " إن ينصركم الله فلا غالب لكم " وكان نداء " الله أكبر " هو الصيحة التي زلزلت قلوب أفراد العدو وهزمتهم بإذن الله:

[71] أطلق هذه التسمية على حرب أكتوبر الأستاذ/ السيد ياسين في إحدى مقالاته بمناسبة الاحتفال بذكرى مرور 25 عاما على الحرب.

1. الدرس الأول، الذي ينبغي تمثله واستيعابه هو كيف استطاعت القوات المسلحة المصرية أن تخوض غمار عملية إعادة بناء شاملة، ليس فقط لإمكانياتها المادية وقدراتها القتالية، بل الأهم من ذلك كانت عملية إعادة الروح إلى أفراد القوات المسلحة، وشحن الفرد المقاتل بالعزيمة والإصرار على النصر رغم قتامة الظروف التي أعقبت هزيمة 1967 ، وحالة التمزق والإحباط القومي العام التي سادت مصر كلها . لقد كانت عملية إعادة بناء القوات المسلحة نموذجاً للعملية الإدارية الكاملة التي استوعبت المناخ والظروف المحيطة ، ثم حددت الأهداف المرحلية والاستراتيجية تحديداً واضحا، واتجهت إلى إعادة التنظيم وبناء التشكيلات القيادية الجديدة التي أسهمت بفكر جديد ورؤية جريئة في التغلب على الانكسار النفسي وانتصرت على منابع الهزيمة في نفوس أفراد القوات المسلحة ـ ومن ثم الشعب المصري والعربي بأسره ـ، ثم وضعت الخطط للتدريب والابتكار في معالجة الصعوبات والمعوقات المادية والتقنية .

2. الدرس الثاني، الذي ينبغي استخلاصه من نصر أكتوبر العظيم فهو الاستثمار العلمي للطاقات البشرية المتميزة وتوظيفها بكفاءة من خلال تطوير نوعية المقاتل المصري بحشد شباب الخريجين من الجامعات و المعاهد لتلقي التدريب واستيعابه، والتعامل مع المعدات والتقنيات العسكرية الحديثة بفهم ومهـــارة وفرتهما قدرات علمية اكتسبها المقاتلون من دراستهم الجامعية والعالية، فضلاً عن التحفيز الإيجابي من قادتهم العسكريين. إن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمجتمع، وكان نجاح مصر في حرب أكتوبر 1973 تأكيداً لقدرات الإنسان المصري الذي يفعل المعجزات حين يشعر بقيمته، وحين يعطى الفرصة للمشاركة في تحمل المسئولية والتصدي للمهام دون اعتمادية أو تواكل .

3. الدرس الثالث، كان في الاختيار الصحيح للتقنيات والتطوير العلمي للمعدات والأسلحة والتوظيف الصحيح للمتاح منها. ولعل الاستخدام المتميز لقدرات القوات الجوية في الطلعة الأولى وتوظيف الدفاعات الجوية في تأمين الوطن والقوات المحاربة، كل ذلك كان تعبيراً عن فهم عميق للإمكانيات التقنية واستثمارها بأعلى كفاءة.

4. الدرس الرابع، هو استثمار العلم ونتائج البحث العلمي في التخطيط والإعداد للحرب. وإذا كان القرار السياسي بالحرب يمثل الشرارة التي أطلقت الطاقات البشرية والمادية في القوات المسلحة المصرية، فإن الأساس العلمي الذي استند إليه هذا القرار السياسي كان بالضرورة نتيجة

لجهود بحثية ودراسات تقنية مستفيضة استوعبت واقع المجتمع المصري والعربي و المناخ العالمي السائد من ناحية، وأخضعت الواقع الإسرائيلي للتحليل والدراسة من ناحية أخرى، الأمر الذي سمح بتقييم موضوعي للفرص والمخاطر المحيطة بالمقارنة بالقدرات العسكرية والاقتصادية المصرية واحتمالات النجاح في ضربة عسكريـــة مفاجئة، ومن ثم كان قرار القيادة السياسية بالحرب .

5. الدرس الخامس، هو النجاح الكبير في استثمار وتوظيف المعلومات كأساس للتخطيط واتخاذ القرار. ولاشك أن اختيار يوم السادس من أكتوبر [يوم كيبور] وتخطيط الضربة الجوية المفاجئة وتوقيتها كان بناء على تحليل علمي للمعلومات المتاحة عن العدو وعاداته ومعتقـــداته، فضلاً عن قدراته القتالية واستعداداته العسكرية في مسرح العمليات وخارجها في عمقه الاستراتيجي .

6. الدرس السادس، هو أسلوب التخطيط الاستراتيجي للحرب بكل ما سبقها من استعدادات عسكرية وتدريبات للقوات وتهيئة معنوية للشعب وتمويه العدو. إن ما تم في الإعداد لحرب أكتوبر يعتـــبر درساً هاماً في الإعداد لأي عمل يرجى نجاحه في إطار ظروف معاكسة وقيود متعددة تقلل من فرص المناورة وبدائل الاختيار أمام متخذ القرار. ولاشك أن المخطط الاستراتيجي لحرب أكتوبر كان يحاول تعظيم النتيجة [الهدف] فـــي حدود القيود والمعوقات، الأمر الذي انعكس بعد ذلك في قرارات مصيرية حددت مساحة الانتشار ومدى تقدم القوات بعد اجتياح خط بارليف. كما أن هذه الخطة الاستراتيجية احتوت على رؤية متكاملة للحرب وما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج باستخدام القوة لعسكرية والحدود التي تقف عندها، مما ساعد على اتخاذ القرار المناسب بقبول وقف إطلاق النار والاتجاه إلى استكمال النتائج المطلوبة بالحل السياسي .

7. الدرس السابع، هو التكامل في المنظور العسكري والسياسي لحرب أكتوبر الذي يمثل تطبيقاً علمياً رائعاً لمبدأ إداري معاصر هو حشد كل الطاقات الممكنة وتوظيفها في تناغم لتحقيق أقصى عائد ممكن يزيد كثيراً عما لو استخدمت تلك الطاقات موزعة ومتفرقة. ويقتضي التطبيق الفعال لهذه الاستراتيجية إحداث تنسيق وتكامل بين عناصر المنظومة القيادية .

ومن قبيل استكمال حشد الطاقات و تنسيقها كان تركيز القيـــادة السياسية المصرية على حشد التأييد العربي الرسمي والشعبي والذي تمثل بقوة غير مسبوقة في القرار العربي بوقف ضخ البترول للعالم الغربي الذي اعتاد التأييد غير المحدود للعدو الإسرائيلي، والذي جعله قرار حظر

تصدير البترول يراجع حساباته التماساً للتقويم الصحيح لمصالحه والبعد عن الانحياز المطلـــق لإسرائيل على حساب الحق العربي . وقد كان لهذا الموقف التاريخي ـ الذي هيأت له القيادة المصرية ووفرت له فرصة النجاح بضربتها العسكرية ـ أثره المباشر في تكوين الثروة الهائلة التي آلت إلى الدول العربية مصدرة البترول مما يسر لها تحقيق أكبر عملية تنمية اقتصادية و اجتماعية في التاريخ الحديث.

8. الدرس الثامن، تمثل في براعة اختيار المواقع المحددة للضربة الأولى وهي شبكة الاتصالات الإسرائيلية مما يعطي درساً هاماً في التركيز على العوامل الحرجة ذات التأثير . فقـــد كان الشلل الذي أصاب القوات الإسرائيلية نتيجة انقطاع الاتصالات بينها وبين قيادتها من العوامل الأساسية في حسم نتيجة الحرب منذ ساعاتها الأولى . كما نجحت القيادة العسكرية المصرية في توظيف القدرة الابتكارية لخبرائها للتوصل إلى الحل العبقري غير التقليدي للتغلب على الموانع المائيـــة والترابية التي احتمى ورائها العدو لسنوات طوال منذ يونيو 1967 .

9. الدرس التاسع، تمثل في شفافية الإعلام المصري ومصداقيته أثناء الحرب بما اعتبره الكثيرون من العوامل الرئيسية في صلابة الجبهة الداخلية أثناء الحرب وتوالي التأييد الدولي لموقف مصر دفاعاً عن حقها في استرداد أرضها. فقد التزم الإعلام المصري الصدق والوضوح في عرض العملـــيات العسكرية ونتائجها وتطوراتها الإيجابية منها والسلبية، مما جعل الشارع المصري والعربي يتجه إليه لمعرفة الحقائق والتحول عن متابعة الأخبار من مصادر أجنبية كما كان الحال أيام يونيو 1967. ولعل أبرز مثال على مصداقية الإعلام المصري ونجاحه في تأمين الجبهة الداخلية ضد الشائعات والمزايدين على القوات المسلحة ودورها البطولي في الحرب هو عرض تفاصيل قضية الثغرة في الدفرسوار وما تلاها من تداعيات سلبية حدت بالرئيس محمد أنور السادات إلى قبول وقف إطلاق النار والتحول إلى مفاوضـــات الكيلو 101 والتوصل إلى اتفـــاق فض الاشتباك فيما بعد.

تلك الدروس الباهرة التي تمكنت بها قواتنا المسلحة من تغيير التاريخ وفتح الطريق لاسترداد الأرض المصرية وتنقيتها من دنس الاحتلال الإسرائيلي، تمثل نمطاً متفوقـــاً من " إدارة التميز " لا يكفي أن نباهي به ونتحدث عنه في مناسبات الاحتفال بذكرى الحرب، بل ما أحوجنا إلى تطبيقه في معركتنا المستمرة من أجل التنمية وإعادة هيكـــلة المستقبل بما يحقق لمصرنا ما هي

جديرة به من تقدم ورفاهية. ولعلنا نجمل تلك الدروس في عدة أمور جوهرية لابد من الالتزام بها للنجاح في"إدارة المستقبل":

- وضوح الرؤية و فهم الظروف المحيطة.
- تحديد الهدف والاختيار الاستراتيجي لبدائل الوصول إليه.
- إعداد الإنسان وتدريبه وتحفيزه وتحميله مسئولية المشاركة بالفكر والعمل.
- حشد الطاقات وتوظيفها بكفاءة لتعظيم الآثار الناتجة عنها.
- التركيز على العوامل الحرجة ذات التأثير الأهم.
- استثمار الطاقات الخلاقة للبشر وتنمية الابتكارات.
- الاستخدام الكفء للتقنيات المتاحة.
- الشفافية في الإعلام، والدقة في استثمار المعلومات المتاحة.

العناصر الأساسية في نموذج أكتوبر

احتوى نموذج إدارة حرب أكتوبر على عدد من العناصر المحورية التي شكلت فيما بينها إطاراً متكاملاً لجهد إداري متميز أنتج إنجازاً تاريخياً أعاد صياغة الموقف المصري والعربي تماماً في مواجهة العدو الإسرائيلي وأعاد للقضية العربية حيويتها واهتما العالم بها. وتتمثل تلك العناصر فيما يلي:

1. القيادة الملهمة

تعتبر القيادة الملهمة للرئيس الراحل محمد أنور السادات أحد أبرز عناصر نموذج أكتوبر لإدارة التميز. وقد تميزت قيادة الرئيس السادات بكل أبعاد القيادة الفعالة على النحو التالي[72]:

- الرؤية الواضحة والغاية المحددة والتصميم على استعادة الأرض والكرامة في وسط الشعور العام بالإحباط والتشاؤم.
- القدرة على اكتشاف الفرص والتقدير الصحيح لقدرات العدو على الرغم من السيطرة الإسرائيلية على أراض مصرية وسورية ولبنانية واحتوائها للقدس الشرقية وعربدتها في المنطقة بضرب المفاعل الذري العراقي وغيرها من مظاهر السطوة والقوة العسكرية الطاغية.

---

[72] تنحصر المناقشة هنا على عرض جوانب الفعالية والتميز في نموذج القيادة الساداتي في إدارة الحرب، ولا تنصرف إلى نموذجه القيادي بشكل عام حيث تبدو مظاهر اختلاف كبيرة بين النموذجين والنتائج المتحققة في كل منهما.

- مهارة تغيير الأوضاع السلبية وتحويلها لصالح أهدافه، إذ على الرغم من حالة التفكك الداخلي التي أعقبت وفاة الرئيس الراحل جمال عبد الناصر ومحاولات مراكز القوى التقليدية السيطرة على الموقف والمشكلات التي واجهته، فقد نجح الرئيس في التعامل مع عناصر الأزمة والخروج منها منتصراً بالإدارة الذكية لحركة التصحيح في 15 مايو 1971.
- مهارة ترتيب الأولويات، فقد استطاع الرئيس أنور السادات الخروج من جو الأزمة المحلية والتركيز على بناء إستراتيجية استعادة الأرض باستكمال عملية إعادة بناء القوات المسلحة وإنعاش الجبهة الداخلية وتحقيق التفاف المواطنون حول هدف التحرير.
- مهارة تحويل الأعداء إلى أصدقاء،حيث تمكن في تنقية الأجواء مع الدول العربية وتحويلها من موقف العداء والتباعد الذي تصاعد أيام الرئيس عبد الناصر إلى موقف محابي لمصر في توجهها نحو تحرير الأرض، ولعل الأبرز فيمن تحولوا من العداء إلى المناصرة كان الملك فيصل رحمه الله وموقفه الداعم تماماً للرئيس السادات والذي تبلور في استخدام النفط كسلاح في المعركة لأول مرة وما كان له من تأثير صاعق في الموقف الدولي.
- مهارة اتخاذ القرارات الصعبة في مواقف التحول، فقد اتخذ القرار الصعب بقبول وقف إطلاق النار وبدء الحوار السياسي عندما تحقق من وقوع ثغرة الدفرسوار ووضوح الدعم العسكري الأمريكي اللامتناهي لإسرائيل.
- القدرة على المناورة واستخدام عنصر المفاجأة في إرباك العدو، وتجلى ذلك مرتين، الأولى في توقيت الحرب ومفاجأة ضربة الطيران الأولى يوم 6 أكتوبر، والمرة الثانية يوم أطلق مبادرته المفاجأة باستعداده للذهاب إلى الكنيست الإسرائيلي وقراره بالذهاب فعلاً.
- مهارات التفاوض والخروج بالحد المرغوب من النتائج، ففي مفاوضات كامب دافيد نجح الرئيس السادات في الحصول على نتيجة مقبولة – رغم اختلاف الآراء في شأنها – وفرت على مصر مشاق وتكاليف وأعباء سنوات من التوتر والمصادمات وعدم الاستقرار حال فشل تلك المفاوضات.

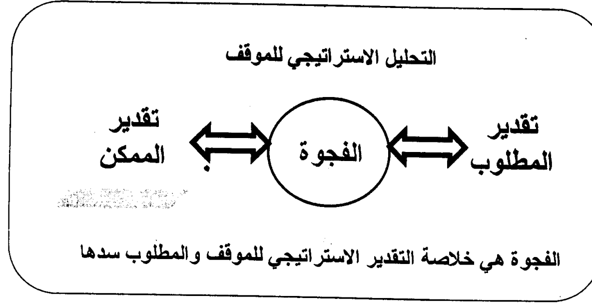
2. التحليل الاستراتيجي للمناخ

قامت القيادة السياسية والقيادات العسكرية المسئولة عن الإعداد للحرب بعملية تحليل للمناخ المحيط على المستويات الوطنية، الإقليمية، والدولية بهدف تقدير الفرص وتبين المحاذير والمخاطر التي في ضوئها يمكن اتخاذ القرار

الصحيح بالحرب وتوقيته ومتطلباته وحدود ما يمكن تحقيقه. وقد أنتج هذا التحليل نتائج متميزة تبلورت في:

- الرؤية الاستراتيجية الشاملة للموقف بعناصره العسكرية والاقتصادية والسياسية .
- التقدير السليم للمتغيرات السياسية ومواقف القوى العالميـــــــة .
- التقدير السليم لمواقف الدول العربية وقدرتها على الحركة والمساندة في حالة تفجر القتـــــال، ورصد القادة العرب وترتيبهم من حيث مدى إمكان الاعتماد عليهم وقت الشدة وحدود المساندة المتوقعة من كل منهم .
- التقدير السليم للإمكانيات والقدرات المحلية المتاحة، وموقف الجماهيـــر، ويأتي في المقدمة تقدير حالة القوات المسلحة المعنوية وقدراتها القتالية ومستوى ما تحقق من تدريب خلال مرحلة إعادة بناءها بعد نكسة 1967
- التقدير الواقعي لقدرات العدو والإمكانيات المتاحة له وحدود الدعم والمساندة التي يمكنه الحصول عليها من أطراف دولية ارتبطت مصالحها مع ضرورة ضمان التفوق العسكري لإسرائيل على الدول العربية مجتمعة.
- تقدير الفجوة بين قدرات وإمكانيات العدو وما يتمتع به من مزايا التحصين وراء قناة السويس باعتبارها من أهم الموانع المائية في العالم فضلاً عن السد الترابي المعروف باسم سد بارليف، وبين قدرات وإمكانيات القوات المصرية وضرورات التعامل من نقطة أقل تميزاً تتطلب التغلب على المانع المائي وسد بارليف الذي يتحصن العدو خلفهما.

ويصور الشكل التالي المنطق الأساسي في عملية تحليل المناخ بهدف تقدير الفجوة الإستراتيجية بين الطرفين:

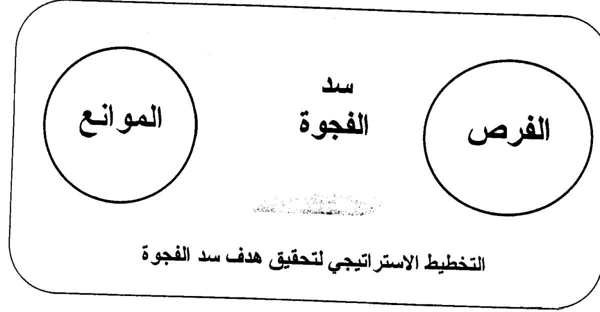


3. التخطيـــط الاستراتيجي

باشـرت القيـادة السياسـية والقيـادات العسـكرية المختصـة إعـداد خطـة إستراتيجية شـاملة لـتوجيه الحـرب وإعـداد الدولـة كـلها لـلمعركة بـناء عـلى المعلومات المتوفرة من عملية تحليل المناخ وبالاستثمار العلمي للمعلومات عن العدو ومعتقداتــه. وقد شملت الخطـة الإستراتيجية كافـة الجوانـب الاقتصـادية والسياسية فضـلاً عن العسـكرية اللازمـة لـتأمين قـدرات المجـتمع عـلى خـوض الحرب في الـتوقيت والمكـان الأكثر تناسـباً مـع الموقف المصـري، وتـأكيد تحقق النتائج المستهدفة منها. وعلى ذلك فقد احتوت الخطة الإستراتيجية لحرب أكتوبر - بالضرورة قياساً على ما تحقق من نتائج - العناصر المحورية التالية:

- التقدير الدقيق للفرص المتاحة لمصر في حالة البدء بالحرب واحتمالات تحققها.
- التقدير الدقيق للمخاطر والمحاذير الواجب أخذها في الاعتبار في حالة بدء الحـرب، وأنـواع ردود الفعل المـتوقعة مـن العدو الإسـرائيلي ومـن الـدول المسـانـدة له، وكـذا مـن مختـلف أطـراف المجـتمع العـربي والدولـي، والـتأثيرات المحتملة لردود الأفعال تلك سلباً وإيجاباً على حركة القوات المسلحة المصرية واتجاهات سير الحـــــرب .
- التحديد الدقيق لأهداف الحرب عسكرياً وسياسياً .
- الاختيار الصحيح لتوقيت الضربة الأولـــــــى .
- الاستثمار الفعال للقدرات العسكرية المصرية، والتوزيع العلمي للأدوار بين الأفرع المختلفة للقوات المسلحـــــــــة.
- التصور الواضح للمدى المطلوب [والممكن] لاتساع نطاق العمليــــات .
- عناصـر الـتمويه الإسـتراتيجي وإخفـاء الـنوايا الحقيقيـة تحقيقـاً لعنصـر المفاجأة بالنسبة للعدو.
- الـتقدير الدقيـق لـلموارد والإمكانيـات الماديــة والاقتصــادية والبشـرية والمعـلوماتية اللازمـة لـبدء الحـرب وتأميـنها لحـد الوصـول إلى الغايـات المستهدفة منها.
- تقدير مصادر المـوارد البديلة والاحتياطية الـتي يمكن الـلجوء إليهـا حالة الضرورة، ومـدى الـتأكد مـن مصداقيتها في توفير الدعم والمسـاندة حال طلبهما.

ويعبر الشكل التالي عن الفكرة الأساسية في التخطيط الإستراتيجي وهي البحث عن الطريق لسد الفجوة بين الفرص والموانع، ومن ثم اختيار السبيل الأكثر احتمالاً في تحقيق أهداف الخطة.



4. الإعـــداد الاستراتيجـي

ليس يكفي وضع الخطة الإستراتيجية، ولكن لا بد من تهيئة الظروف وتدبير الإمكانيات استعداداً للتنفيذ الفعال. وهذا ما أكدته تجربة إدارة حرب أكتوبر، فقد تم إعداد الدولة والقوات المسلحة إعداداً خاصاً لمباشرة مسئوليات الحرب وتحمل نتائجها. وقد تبلورت عملية الإعداد الإستراتيجي فيما يلي:

- إعادة بناء وتنظيم القوات المسلحة واستثمار الخبرة المستفادة من حرب الاستنزاف .
- تطوير هيكل الموارد البشرية بالاعتماد على المجندين من خريجي الجامعات واستثمار قدراتهم العلمية والذهنية لتطوير الأداء القتالـــي .
- التطوير التقني للقوات المسلحة، وابتكار أساليب جديدة بقدرات وموارد محلية للتغلب على الموانـــع .
- التهيئة المعنوية والتمويه الاستراتيجي لتحقيق عنصر المفاجـــــــأة .
- توجيه الإعلام لتهيئة المواطنين للحرب وتأكيد تضامنهم مع القوات المسلحة في القتال حتى النصر.

5. إدارة العمليـــــــات

استخدم مفهوم إدارة العمليات لنقل الخطة الإستراتيجية إلى الواقع. وقد تطلب ذلك بالضرورة – حكماً بالنتائج التي تحققت – ما يلي:

- تحديد المهـــــــــــــــــــــــــام .
- اختيار القيـــــــــــــــــــــادات .
- توزيع المسئوليـــــــــــــــــــات .
- توفير المستلزمـــــــــــــــــــات .
- متابعة وتحليـــــــــــــــل الأداء .
- تطوير العمليـــــــــــــــــــات .

وقد تجلت المهارة في إدارة العمليات ودقة تنفيذ الخطط الموضوعة في أمور باهرة كان لها تأثيرها الواضح في تحديد اتجاه الحرب ونتائجها منذ اللحظة الأولى، ومنها:

1. تنفيذ الضربة الجوية الأولى وتركيزها على شكل حركة وإمكانيات مراكز الاتصالات الحيوية للقوات الإسرائيلية وما أدت إليه من الإخلال بتوازن القيادة الإسرائيلية وافتقادها القدرة على الرد المباشر لفترة ساعدت القوات المصرية على تنفيذ مهامها القتالية بكفاءة.
2. التنفيذ الدقيق للحل العبقري باستخدام قوة المياه في تفتيت السد الترابي وتمكين القوات المصرية من اقتحام خط بارليف والتخلص من عائق اعتبره العسكريون من أصعب الموانع في الحروب الحديثة.
3. تقدم القوات حسب الخطة الموضوعة وعدم الانبهار بالنصر السريع الذي تحقق في الساعات الأولى من الحرب ومقاومة الدعاوى التي أطلقها بعض القادة بالتقدم لما وراء الممرات لمخالفة ذلك للأهداف المحددة وتجاوزه للموارد والإمكانيات التي تم إعدادها في حدود الخطة.

6. رصد وتقويم الإنجازات

يكتمل نموذج التميز في حرب أكتوبر بحلقة المتابعة والتقويم، وتمثلاً بنماذج إدارة التميز يمكن رصد النتائج التالية التي حققتها الحرب:

- تحطيم أسطورة التفوق العسكري الإسرائيلـــــــــــــــي .

- فتح الطريق للعمل السياسي لاستكمال تحريـــــــــــــر الأرض .
- تأكيد أهمية وإمكانية التضامن العربي باستخدام ســــــلاح البترول .
- تحقيق إمكانية التنسيق العسكري العربي مع سوريـــــــــــــا .
- تحقيق النصــــر واستعادة ثقة المحارب المصــــــــــري بنفسه .
- تحريـــــــــــــــــــــــــــــــر الأرض .
- إطلاق فرص التنميـــــــــة الشاملــــــــــة وإعادة بناء الوطن .
- تأكيد القدرة المصرية على الإنجــــــــــــــــــاز .

نموذج أكتوبر ونماذج
" إدارة التميـــــز "

يوضح الجدول التالي مقارنة بين عناصر نموذج أكتوبر ومعايير التميز المتعارف عليها في نماذج " إدارة التميز":

رقم	معايير إدارة التميز	مدى توفرها في نموذج أكتوبر*	درجـــــة تفعيلها**
1	القيـــــــــــــــادة	1	5
2	السياسات والإستراتيجيــــــــات	1	4
3	التخطيط الإستراتيجـــــــــــي	1	4
4	حسن استثمار وتوظيف المـــــوارد	1	5
5	حسن استثمار التقنيـــــــــات	1	5
6	استثمار طاقات الموارد البشريـــــة	1	5
7	التحليل والإدارة بالمعلومـــــــات	1	4
8	إدارة العمليـــــــــــــــات	1	4
9	توازن النتائج لأصحاب المصلحـــــة	1	5
10	إرضاء العملاء والتوجه بالســـــوق	1	4
11	استثمار العلاقات والتحالفـــــات	1	5

* تقاس درجة التوفر على مقياس من 0 [غير متوفر] إلى 1 [متوفر].

** تقاس درجة التفعيل على مقياس يتراوح بين 0 [غير مفعلة] إلى 5 [مفعلة تماماً].

توضح المقارنة أن نموذج إدارة أكتوبر قد احتوى جميع معايير إدارة التميز المتعارف عليها في النماذج العالمية، وأن ستة من تلك المعايير قد تم تفعيلها بدرجة كاملة، أما بالنسبة للعناصر التي حصلت على تقدير 4 فيعود ذلك أساساً إلى مشكلة الثغرة والتي قد يكون التخطيط للحرب لم يأخذ هذا الاحتمال في الحسبان، كذلك لم يكن التعامل مع الثغرة بعد حدوثها على مستوى إدارة الحرب في إجمالها. وبصفة عامة نستطيع الحكم بأمانة وموضوعية أن إدارة حرب أكتوبر ترقى إلى المستوى العالمي لإدارة التميز.

نموذج أكتوبر
وإدارة المستقبل

تواجه مصر تحديات أساسية في عملية التنمية الشاملة تتطلب مواجهة حاسمة ومنهجية إدارية ترتفع إلى مستوى إدارة حرب أكتوبر. وإذ تتعدد المجالات التي تخوض فيها مصر الآن حروباً لا تقل ضراوة عن حرب أكتوبر، فإن تعظيم القدرة الإدارية واستخدام ذات المنهج الاستراتيجي الذي برعت القيادة العسكرية في تطبيقه أيام الحرب، هو السبيل الأهم لتحقيق أهداف التنمية والتحديث التي تحتاجها مصر بشدة . ولعلنا نعرض رؤوس الموضوعات التي تمثل قضايا صنع المستقبل المصري:

- قضية التنمية القومية الشاملة .
- قضية التنمية البشرية والتعامل مع ظاهرة زيادة السكان .
- قضية تحديث وتطوير المنظومة الوطنية للتعليم، وتهيئة فرص التعليم الفعال للجميع، والقضاء على آفة الأمية بين المواطنين.
- قضية التنمية العلمية وإدماج العلم في منظومة الحياة المصرية .
- قضية التنمية التكنولوجية ومواكبة تحديات العصر واستشراف آفاق جديدة.
- قضية تنمية القدرة التنافسية لمصر .
- قضية إدارة الاندماج في الاقتصاد العالمي والتعامل مع تحديات العولمة.
- قضية الإصلاح الإداري القومي الشامل .
- قضية تعميق الديمقراطية وبناء نظام سياسي يقوم على التعددية الحقيقية.
- قضية محاربة أسباب ومظاهر الفساد وتأكيد الشفافية في المعاملات وضمان الحقوق وتنظيم المعاملات على أسس العدالة والموضوعية.

قضـية الـتحديث الشـامل والجـذري لكـل عناصـر ومقومـات المجـتمع المصري.

- تطوير الإدارة الحكومية و تحسين أداء الجهاز الإداري للدولة ، والقضاء على مظاهر الفساد والتخلف في الإدارات المحلية.
- تحقيق هدف توسيع قاعدة الملكية و خصخصة شركات قطاع الأعمال العام، ومرافق و هيئات الخدمات المختلفة.
- تحقيق انطلاقة حقيقية للقطاع الخاص والارتفاع بكفاءة وحداته و تدعيم إمكانياتها التكنولوجية وتنمية قدراتها التنافسية.
- تحسـين مسـتوى الخدمـات للمواطـنين وتسـريع جهـود وفعاليـة التـنمية البشرية.
- تـنمية الصـادرات و الوصـول بالمنـتجات المصـرية إلى الأسـواق العالميـة وزيادة قدرتها التنافسية.
- القضـاء علـى العشـوائيات ومعالجـة مشـكلات اخـتلال السـلوك العـام فـي الشارع المصري .
- تطويـر المسـتوى الـثقافي العـام ، ومواكـبة ثـورة الاتصـالات والمعلومات واستثمارهما في كافة مجالات الحياة .

تـلك المجـالات جميعـاً تمـثل حـروباً صـعبة تحـتاج إلى الإدارة القـادرة عـلى التخطيط والإنجاز في ظل الظروف والمتغيرات غير المواتية، والتي يتوقف عليها قدرتنا علـــــى " إدارة المستقبل ". ويتطلب النجاح في تطبيق نموذج أكتوبر في إدارة المنظمات المدنية سواء في قطاعات الأعمال أو في الهيئات والمنظمات الحكوميـة توفيـر ذات الظـروف الـتي هيـأت لـلقوات المسـلحة المصـرية تطـبيق الـنموذج بكفـاءة. ونـحن نـرى أن المقومـات الـتالية ضـرورية ومهمـة فـي نجـاح تطبيق " نموذج أكتوبر لإدارة التميز":

1. إعادة هيكلة قطاعات العمل الوطني

ويقصد بذلك إصـلاح وتحديث وإعادة بنـاء منظمات العمل الوطني المختـلفة وفـق أسـس تـتوافق ومعطيـات الأوضـاع الجديـدة وتحدياتهـا، ومتطلـبات نمـوذج التميز. وتشمل هذه الخطوة الأمور المحورية التالية:

1. إعادة بناء الجهاز الإداري للدولة وفق فلسفة جديدة تتبنى مفهوم تكريس عمـل الحكومـة المركـزية فـي أعمـال السـيادة والـتخطيط الوطـني الشـامل وقيـادة وتوجيـه عمليات التنمية من خـلال تطبيق مجموعة من الحوافز

والمغريات، وتوفير المساندة لقطاعات الإنتاج والخدمات على المستوى الإستراتيجي.

2. تحويل الأجهزة والهيئات الحكومية إلى منظمات مستقلة تختص كل منها بالعمل في مجال معين من مجالات الخدمات العامة متمتعة بالاستقلال المالي والإداري، وتحكمها قواعد ونظم عمل خاصة تتناسب مع طبيعة النشاط والظروف التي تعمل فيها كل منها.
3. تطوير نمط الإدارة المحلية إلى شكل أوضح للحكم المحلي تنطلق فيه الوحدات المحلية لتحقيق التنمية الشاملة باستثمار الطاقات والموارد المحلية، وانحصار دور الحكومة المركزية في المساندة وسد العجز المالي دون التدخل في تفاصيل العمل التنفيذي.
4. تحرير شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام وتحويلها إلى شركات تعمل وفق معطيات القطاع الخاص وآليات السوق وتحاسب على النتائج، وإلغاء أشكال الوصاية الفوقية والتدخلات من الأجهزة الحكومية ذات العلاقة.
5. تعميق أساليب التقويم والمساءلة على أساس النتائج والإنجازات.

2. إعداد وتنمية قادة التميز

يتحقق التميز في الأداء بفضل تواجد قيادات ديناميكية تتفهم ظروف المناخ المحيط وتدرك قيمة الفرص المتاحة وحجم المخاطر والتهديدات، وتنجح في تحريك الموارد البشرية والمادية وتنسيق فعالياتها من أجل تحقيق الأهداف المخططة. وبذلك يصبح تكوين وتنمية وتمكين هذه الفئة من القادة أساس مهم في التوجه لتطبيق نموذج أكتوبر لإدارة التميز. إن جهداً مخططاً لا بد أن يبذل في الكشف عن عناصر القيادات الواعدة وتوفير إمكانيات التدريب والتنمية الشاملة لهـــــــم.

إن عنصراً جوهرياً في عملية تكوين وتنمية القيادات أن تتاح لهم فرص الممارسة الفعلية وتحمل المسئوليات واتخاذ القرارات في مواقف عملية يخضعون فيها للتقويم ممن هم أعلى مرتبة وأكثر خبرة. وبالتالي يكون أحد عناصر تقويم القيادات الحالية هو مدى نجاحهم في خلق وتنمية الصفوف التالية من القيادات الجديدة.

وسيكون تطوير وتحديث منظومة التعليم والتدريب أحد أهم التحديات التي يجب على إدارة التميز المصرية التعامل معها بإيجابية حيث سيتوقف على

النجاح فيها إمكانيات هائلة لتحقيق باقي أهداف تحديث مصر والانتقال بها إلى المستقبل.

3. تطوير البنية الاستراتيجية للمنظمات

يتطلب التطبيق الفعال لنموذج أكتوبر لإدارة التميز أن تستكمل المنظمات المختلفة بناءها الإستراتيجي بحيث يكون لكل منها رؤية إستراتيجية توضح مسيرتها المستقبلية، ورسالة تحدد الغايات الكبرى التي تستهدفها، ومجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، ثم آلية واضحة لإعداد الخطط الإستراتيجية، ونظام متكامل لمتابعة التنفيذ وتقويم الأداء يتضمن المعايير والمؤشرات لقياس الأداء.

4. إعادة هيكلة الموارد البشرية

كما رأينا فإن أحد أهم عناصر نجاح وتميز إدارة حرب أكتوبر كان تطوير هيكل الموارد البشرية في القوات المسلحة حيث تم الاستعانة بالمجندين ذوي المعرفة من خريجي الجامعات في التخصصات المختلفة. فقد أحدث هؤلاء الشباب نقلة نوعية في بناء القوات المسلحة تمثلت في كفاءة وفعالية التدريب، وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة، وارتفاع مستوى الأداء القتالي في أرض المعركة، ومن ثم تميز النتائج التي تحققت على أرض الواقع.

وبذلك يكون إعادة بناء الموارد البشرية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية مدخلاً مهماً لتفعيل نموذج إدارة التميز. وتتخذ عملية إعادة الهيكلة بعدين مهمين:

- البعد العددي، حيث تتم مراجعة أعداد العاملين وتعديل العدد بما يتناسب والاحتياجات الفعلية للأداء.
- البعد النوعي، حيث يتم تحديد المهارات والقدرات المناسبة لمتطلبات الأداء، وتجري عملية تعديل في هيكل الموارد البشرية لتحقيق التشكيل المطلوب من تلك المهارات والقدرات.

وفي جميع الأحوال، فإن تصميم برامج الاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية وتقويم الأداء والمحاسبة على النتائج وتعويض العاملين بناء على ما يحققونه من إنجازات هو السبيل الأهم في تهيئة المنظمات للتطبيق الفعال لنموذج إدارة التميز.

5. تعميق أسلوب المحاسبة على النتائج

إن تعميق مبدأ المحاسبة على النتائج هو الأمر الأخير في تلك العملية المتكاملة لتطبيق نموذج أكتوبر لإدارة التميز في منظماتنا. ويتكامل هذا المبدأ مع مبادئ تمكين الأفراد وإطلاق المجال لإبداعهم وابتكاراتهم، كما يتوافق ومنهجية الإدارة الإستراتيجية ومنطق اللامركزية الإدارية . إن التميز يقاس بالدرجة الأولى بقدر ما يتحقق من إنجازات على أرض الواقع. فمهما بلغت دقة الخطط وكفاءة النظم، إلا أن العبرة في النهاية هي بما يتحقق عنها من نتائج. إذن العبرة في الأساس هي على مدى جودة ودقة الأداء البشري وقدرته على استغلال الإمكانيات والتقنيات المتاحة بالكفاءة اللازمة لتحقيق النتائج التي قامت المنظمات من أجلها.

نموذج إدارة التميز
حالة محافظة قنا

تمثل محافظة قنا واحدة من أفقر محافظات صعيد مصر، وكانت في وقت من الأوقات مرتعاً خصباً لجماعات الإرهاب نتيجة لما كانت تعانيه من فقر وبطالة، فضلاً عن سوء الأحوال المعيشية بشكل عام وافتقاد الأمل في مستقبل أفضل.

وعلى العكس مما كانت عليه محافظة قنا حتى ما قبل أقل من ثلاث سنوات، تبدل حالها وانقلبت إلى نموذج لتجربة متميزة في إعادة البناء والتطوير والتنمية تجعل الزائر لها – خاصة لمن تعرفوا على أوضاعها القديمة - لا يكاد يتعرف عليها، بل إن الكثيرين من زوارها الآن يتصورون أنهم أخطئوا المكان وأنهم في غير قنا التي يعرفونها.

وهدفي في هذا الجزء عرض ملامح تجربة إعادة البناء في قنا، وإبراز عناصر التجربة والتدليل على كونها ترقى لتكون مثالاً لنموذج "إدارة التميز".

قنا قبل التجربة التنموية الحالية

تقع محافظة قنا ضمن إقليم جنوب الصعيد حيث يحدها شمالاً محافظة سوهاج وجنوباً محافظة أسوان وشرقاً محافظة البحر الأحمر وغرباً محافظة الوادي الجديد، وهي من المحافظات كبيرة المساحة حيث تمتد لمسافة 240 كيلومتر شرق النيل و240 كيلومتر غرب النيل، وتبلغ مساحتها 10261.4 كم2

ويصل عدد سكانها إلى نحو 3 مليون نسمة يتوزعون بين 11 مركز إداري بالمحافظة.

وتعتبر قنا من أفقر محافظات مصر تعاني من مظاهر التخلف الاقتصادي والاجتماعي وتبدو صورتها قبل بداية التجربة التنموية الحالية على النحو التالي:

- بنية أساسية متهالكة.
- نشاط اقتصادي محدود يتركز في 4 مصانع تقليدية للسكر ومصنع الألمنيوم في نجع حمادي.
- تزايد معدل البطالة.
- قسوة المناخ والطبيعة الزراعية للمحافظة .
- كثرة العشوائيات والتعديات على المواقع العامة.
- تراكم المخلفات.
- سيطرة القبلية والعصبية.

كما افتقدت المحافظة نصيبها من الحركة السياحية العابرة إذ تمر بها قوافل السائحين من وإلى أسوان والأقصر والبحر الأحمر دون أن يجدوا فيها ما يغري على التوقف رغم ما بها من آثار فرعونية أهمها معبد دندرة بمدينة قنا ومعبد إسنا بمدينة إسنا، ومزارات إسلامية منها مسجد العارف بالله عبد الرحيم القنائي بمدينة قنا والمسجد العامري بمدينة قوص، وكذا دير ماري جرجس بالرزيقات أرمنت وأديرة في نقادة وإسنا.

وبشكل عام، إن قنا قبل بداية تجربة التنمية المخططة الشاملة منذ ما يقرب من 3 سنوات كانت مثالاً لكل ما نشكو منه في مصر ونسعى للتخلص منه من خلال نموذج إداري ومنهج فكري متطور وقيادة عصرية واعية.

ملامح التجربة التنموية

يلمس الزائر لقنا ملامح لا تخطئها العين لآثار عملية إعادة بناء شاملة للمدينة – عاصمة المحافظة – وكذا للمراكز والقرى التابعة. ونعدد أهم تلك الملامح فيما يلي:

1. تجديد شامل للبنية الأساسية من شبكات المياه والصرف الصحي والكهرباء والتليفونات، والتي تم تغييرها بالكامل وعلى مستوى المدينة

كلها في وقت قياسي ودفعة واحدة حتى لا يتكرر حفر الشوارع في كل مرة يتقرر استكمال أو تجديد جزء من الشبكة.

2. رصف جميع شوارع المدينة بطريقة بديعة روعيت فيها متطلبات الجودة ودقة التنفيذ، بل إن الرصف شمل الطرق السريعة المؤدية إلى المحافظة مثل الطريق الواصل بين الأقصر وقنا والذي تستخدمه قوافل السيارات السياحية القادمة من الغردقة.
3. رصف جميع الطرق الجانبية والأزقة والحواري المتفرعة من الشوارع الرئيسية.
4. تجديد كامل الأرصفة بجميع الشوارع وتبليطها بطريقة متميزة ومستويات موحدة، واستخدام حواف إسمنتية للأرصفة [بردورات] غاية في الانتظام والتناسق.
5. تجميل الشوارع بالأشجار في الجزر الوسطى وعلى جانبي الطرق، وتهيئة مواقع لمساحات خضراء في كل مكان وجدت به مساحة خالية غير مستغلة.
6. إزالة جميع الأكشاك والإشغالات من الطرق ومن على الأرصفة وإلزام أصحاب العقارات والمتاجر وغيرها بالامتناع تماماً عن شغل مساحات من الأرصفة. بل إن بعض الشوارع كانت مناطق مغلقة حتى على أجهزة الأمن إذ استولى عليها عناصر غير سوية وأقاموا بها متاجر ومبان بلغت الجرأة على القانون أن تقام في وسط الشارع مثل شارع السهريج الشهير الذي تم إزالة ما به من مبان عشوائية وتطويره بشكل يتناسق مع مجمل ما تم في المدينة واختفاء مظاهر البلطجة التي كانت تسيطر عليه..
7. إنارة الشوارع والميادين بشكل متميز وموالاة أعمدة الإنارة والمصابيح بالصيانة المستمرة بحيث يندر أن يجد المرء مصباحاً تالف في أي مكان بالمدينة.
8. تجميل مداخل المدينة وتطوير المناطق المحيطة بها وتحويلها إلى مزارات سياحية تزينها الجداريات التي تعكس ملامح الثقافة المحلية[من أجملها الجدارية المقامة عند مدخل البيضاوية].
9. إنشاء كورنيش على النيل بفكر حضاري متميز يحيطه مساحة خضراء واسعة أصبحت تمثل متنفساً رائعاً لمواطني قنا، تم منه مسافة كيلومترين وجاري استكمال باقي المشروع. وكذلك إنشاء مرسى للبواخر.

10. تطوير شامل للمواقع السياحية والتاريخية في المدينة ومنها مسجد سيدي عبد الرحيم القناوي الذي أصبح منقطع الصلة بالحالة القديمة التي كان عليها، إذ تم إقامة واجهات جديدة رائعة التصميم للمسجد القديم، وإنشاء ساحة واسعة منظمة ونظيفة أمامه، مع إزالة كل العشوائيات والإشغالات غير الحضارية التي كانت تحيط بالمسجد في السابق، ومنها منع تواجد الماعز والدواب من منطقة المسجد وتلك كانت من العلامات المميزة له في العهد السابق. كما شمل التطوير والتحديث محطة السكك الحديدية والمنطقة المحيطة بها. وفي جميع تلك الحالات فإن النمط العام للتجديد واحد، يتبلور في الرصف المتقن للشوارع والأرصفة والتشجير والإنارة، فضلاً عن الاهتمام بالنظافة إلى حد الهوس، ومنع كافة أشكال الدواب والحيوانات من المرور بالشوارع، وكذا استخدام لونين موحدين لبلاط وحواف الأرصفة.

11. وقد شمل التطوير والتحديث منطقة معبد دندرة والذي يعتقد أنه المعبد الوحيد الكامل الذي لم تمتد إليه يد التخريب والتهريب لما به من عناصر أثرية متميزة.

12. وتثير قضية النظافة في قنا اهتمام الزائر حيث يلحظ وبدن مجهود مستوى فائق من نظافة الطرق والأرصفة والمباني ومداخل المدينة ومناطقها التجارية وحتى المناطق الشعبية الفقيرة. وقد تم تطوير منظومة لعمليات النظافة تقوم على أساس تشغيل شباب المحافظة في جمع القمامة من المنازل مباشرة، وتوظيف أعداد منهم لتنظيف الشوارع والمناطق العامة بشكل متصل على مدار الساعة. وتبدو المدينة في جميع الأوقات قمة في النظافة باستخدام إمكانيات محلية بسيطة وبتكلفة زهيدة يدفعها المواطنون في شكل إضافة على فواتير الكهرباء.

13. تم إخلاء مدينة قنا من الورش والصناعات الحرفية ونقلها إلى المناطق الصناعي التي أنشأ منها منطقتان واحدة في مركز فقط والثانية في مركز نجع حمادي وعلى مساحة 600 فدان لكل منهما، كما أنشئ مجمع للصناعات الصغيرة بمنطقة الصالحية.

14. تتوجه المحافظة إلى إحياء الطاقات الزراعية الكامنة خاصة في منطقتي وادي اللقيطة بين القصير و البحر الأحمر، ووادي قنا حيث يتوقع وجود نصف مليون فدان قابلة للزراعة بالاستفادة من خزان المياه الجوفية الجاري تقدير حجمه وإمكانياته بالتعاون مع جامعة جنوب الوادي.

15. تم إزالة كمية هائلة من القمامة تراكمت عبر سنوات من الإهمال على حافة الطريق السريع المؤدي إلى الأقصر، وتعاون في تنفيذ هذا المشروع جميع الأجهزة التنفيذية المحلية وفي وقت قياسي، حيث نقلت إلى مدفن صحي للقمامة في مكان خصص لذلك.
16. ولم يقتصر الأمر على عمليات تجديد المرافق والتطوير والتجميل – على أهميتها -، بل امتد لإقامة مناطق صناعية والعمل على جذب المستثمرين من أبناء المحافظة وغيرهم لإقامة مصانع بدء بعضها مرحلة الإنتاج فعلاً، مما يسهم في تنمية اقتصاديات المحافظة وتوفير فرص العمل للآلاف من شبابها الباحثين عن عمل.
17. ومن ملامح التجربة المميزة الالتحام الواضح بين المحافظة وبين جامعة جنوب الوادي واستثمار الطاقات العلمية لأعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث والدراسات اللازمة لمشروعات تنمية المحافظة.

ملامح التغيير السلوكي للمواطن القنائي

من المثير للدهشة في تجربة قنا ما تحقق على صعيد تطوير أنماط السلوك الاجتماعي للمواطنين والتي يمكن رصد أهمها في الصور التالية:

1. الصورة الأولى، هو التجاوب التام من المواطنين مع حركة التجديد والتطوير والتزامهم بقواعد السرعة وتعليمات المرور وانتظار السيارات في الأماكن المخصصة لها في جميع الشوارع وتعاونهم الكامل في المحافظة على نظافة المدينة وما تم فيها من تجديد.
2. الصورة الثانية، أن هذا الالتزام يعم كافة مستويات المجتمع القنائي وطبقاته ، فالجميع يرحبون بالقواعد والضوابط ويقبلون عن طيب خاطر سداد الغرامات التي فرضت على مخالفتها حتى الفئات التي اعتادت أن يكون لها مزايا تعفيها من مثل تلك القيود كأعضاء الهيئات القضائية وأفراد الشرطة وأعضاء المجالس النيابية.
3. الصورة الثالثة، هي اختفاء مظاهر الجريمة وجماعات الإرهاب، بل الأجدر بالتسجيل هو انخفاض معدلات الجريمة على إطلاقها في قنا. ومن اللافت للنظر أن قنا من المحافظات التي كانت تعاني من تفاقم العصبيات وتنافس القبائل المتناحرة بكل ما تعنيه هذه الأمور من مشكلات اجتماعية وأمنية خطيرة تعافى منها مجتمع قنا في السنوات القليلة الماضية بتأثير حالة التنمية وانفتاح الفرص أمام الناس للتمتع

بحياة أفضل والشعور بالموضوعية والعدالة في فرض القواعد وتوفير الخدمات العامة واختفاء كل أشكال الواسطة والمحسوبية والاستثناء في تعامل الأجهزة الحكومية مع المواطنين.

4. الصورة الرابعة، إقبال المجتمع القنائي على التمتع بالتحسينات المهمة التي طرأت على محافظتهم وخروج العائلات والشباب للاستمتاع بالسير في الشوارع والحدائق العامة وقضاء الوقت في المتنزهات وعلى كورنيش النيل وذلك في ساعات مختلفة وحتى في الليل ترى الناس فرادى وجماعات في أمن وطمأنينة يستمتعون بما أتيح لهم من بيئة نظيفة وجماليات أضفيت على محافظتهم.
5. الصورة الخامسة، اختفاء تذمر العاملين في قنا من غير أبنائها من ظروف المعيشة الصعبة التي كانت مع توفر إمكانيات السكن والخدمات العامة الجيدة. بل بدأ الكثيرون يرون في قنا مكاناً طيباً للعمل والحياة يسعون للانتقال إليها.
6. الصورة السادسة، إقبال المستثمرين على إقامة المشروعات الصناعية والخدمية واطمئنانهم إلى جدوى تلك المشروعات واحتمالات نموها وازدهارها في المستقبل.
7. الصورة السابعة، ارتفاع مستوى الوعي السياسي بين الجماهير والإقبال على الترشح في انتخابات المجالس الشعبية والمحلية، وزيادة مشاركة المرأة القنائية في الحياة السياسية والحياة العامة.

وبشكل عام يلحظ الدارس للتجربة اختلافاً نوعياً في السلوك العام للمواطنين رصدت دراسة تمت مؤخراً بعض مظاهرها على النحو التالي:[73]

- تخلي أهالي قنا إلى حد كبير عن تعصبهم القبلي وإدراكهم أن التعصب كان من أسباب تخلف قنا.
- زيادة انتماء الأهالي وشعورهم بالفخر بأنهم ينتسبون إلى محافظة قنا ويجاهرون بهذا الفخر.
- زيادة مشاركة الأهالي وتطوعهم للعمل في المشروعات التنموية واستعدادهم للتبرع بالأموال والعقارات من أجل تحقيق أهداف تجربة التنمية والتطوير والتجميل في قنا.
- زيادة الوعي البيئي لدى الأهالي واقتناعهم بأهمية المحافظة على البيئة من التلوث واقتناعهم بضرورة معاقبة المخالفين لقواعد حماية البيئة.

---

[73] فوزي محمد جبل و جابر عوض سيد، اتجاهات أهالي محافظة قنا نحو المجهودات التنموية الحديثة للإدارة المحلية في المحافظة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان فرع قنا، 2001.

- ارتفاع مستوى الوعي الصحي بين المواطنين وانخفاض معدلات الإصابة بالأمراض والأوبئة.
- ارتفاع الحس الجمالي لدى المواطنين وأهمية الحفاظ على الزهور والمساحات الخضراء وضرورة الحرص على نظافة الشوارع والأماكن العامة.

تلك التحولات السلوكية الإيجابية تدعم الاقتناع بنجاح التجربة واحتمالات استمرار آثارها حيث توطنت مفاهيم التنمية والجمال والمحافظة على البيئة والمشاركة بين الناس. إن هذه النتائج السلوكية تؤكد العلاقة التبادلية بين التنمية والتغيير الاجتماعي، كما تؤكد التأثير الإيجابي لتحسين وإصحاح البيئة على السلوك الاجتماعي للبشر المتعاملين معها. كذلك توضح هذه النتائج أهمية المشاركة الجماهيرية في صنع التغيير والانغماس في تنفيذ مشروعات تنمية وتطوير البيئة ليتولد بينهم الإحساس بالأهمية كمواطنين لهم شأن ولهم قول في تقرير مصير مجتمعهم، ويستشعرون أنهم مستفيدون من تلك التنمية وليسوا مجرد أدوات فيها.

نموذج إدارة التميز
في قنـــا

إن دراسة التجربة التنموية الجارية في قنا منذ 3 سنوات تعكس أثر الفكر الإداري المتطور الذي يكاد يتكامل في نموذج أقرب ما يكون لنماذج " إدارة التميز " التي طرحناها في هذا الكتاب. ودعونا نتأمل في عناصر النموذج القنائي في " إدارة التميز " :

1. القيادة الإيجابيـــة

تتضح نوعية القيادة الإيجابية كعنصر محوري في تجربة محافظة قنا من دراسة النمط المتميز الذي اتبعه المحافظ الحالي اللواء عادل لبيب منذ تولى المسئولية في نوفمبر 1999 فقد أحدث تغييراً جذرياً في نمط الإدارة بالمحافظة ونجح في كسب ثقة وتعاون الأهالي بمختلف فئاتهم، وتحقق له تكوين رأي عام مساند لتوجهاته التنموية وقراراته لضبط السلوك العام في المحافظة. وتبدو ملامح النمط القيادي للواء عادل لبيب على النحو التالي:

- البساطة والتعامل مع الجماهير بمنطق الخدمة العامة وليس من موقع السلطة والمركز الوظيفي.
- الانفتاح على الجماهير والاحتكاك الدائم بهم والتجول في أوساطهم والتعرف المباشر على مشكلاتهم ورغباتهم.
- اتباع سياسة الباب المفتوح حيث لا يحد الجماهير مانع للاتصال المباشر به وعرض مشكلاتهم عليه دون حواجز.
- الشفافية والموضوعية في معالجة قضايا الجماهير من خلال طرحها في الاجتماع المفتوح يوم الاثنين من كل أسبوع، إذ يحصل كل مواطن على فرصة متكافئة لعرض مشكلاته والحصول على نتيجة مباشرة من خلال بحثها مع المسئولين في إدارات المحافظة المختلفة وبحضور المحافظ ومتابعة مستمرة من جانبه.
- الحسم في اتخاذ القرارات وفق القواعد المعلنة للجميع، وتجنب جميع أشكال الاستثناء أو التمييز بين المواطنين في الحقوق والواجبات، إذ الكل سواء أمام القانون.
- المزج بين الاعتبارات الجمالية في تطوير وتحديث مرافق المحافظة وبين متطلبات ومقومات التنمية المستدامة. والموازنة بين ضرورات العلاج السريع لمشكلات المواطنين ومصادر التلوث والتخلف في البيئة وبين إقامة البنية الأساسية اللازمة للتنمية الصناعية والزراعية باعتبارها الأساس في تهيئة فرص العمل ورفع المستوى المعيشي لمواطني المحافظة.
- العمل من خلال مساعديه الذي نجح في حفزهم واستثارة حماسهم لتنفيذ برامج تطوير وتجميل المحافظة وصيانة الإنجازات التي تم تحقيقها. وقد نجح المحافظ في تنمية التعاون بين إدارات المحافظة المختلفة والقضاء على مصادر الخلاف والتناقض بينهم والتي كانت تصل في الماضي إلى حد التنازع القضائي .
- مهارة استثمار العلاقات مع أطراف المجتمع والمسئولين في الحكومة المركزية للحصول على دعمهم وتخصيص مزيد من الموارد لتمويل برامج تنمية المحافظة.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالتجول Management by Wandering Around [MBWA] حيث يحرص على الزيارة الميدانية لمواقع العمل المختلفة بالمحافظة والتعرف المباشر على مستوى التنفيذ ومعدلات التقدم نحو الهدف، ويتعامل مباشرة مع مصادر المشكلات ويتخذ القرارات المناسبة.

وقد تبلور النمط القيادي لمحافظ قنا صاحب التجربة التنموية المتميزة في الملامح المهمة تقارب ما تعارفت عليه أدبيات الإدارة المعاصرة في نماذج "إدارة التميز":

1. الانطلاق في العمل التنموي من رغبات الجماهير ومتطلباتهم.
2. الالتحام بالجماهير والتواصل المستمر معهم واكتساب ثقتهم.
3. بناء فرق العمل وتمكينها لإنجاز المهام المسندة إليها.
4. التركيز على النتائج والمحاسبة على أساسها.
5. السعي لتحقيق نتائج متوازنة لأصحاب المصلحة المختلفين من جماهير المحافظة.
6. المتابعة الميدانية المستمرة والاعتماد على تدفق معلوماتي منتظم لتقويم الإنجازات.

2. التخطيط العملي

يقصد بالتخطيط العملي وضع خطط وبرامج قابلة للتنفيذ تراعي أوضاع البيئة المحلية والقدرات والموارد المتاحة. وقد نجح نموذج إدارة التميز في قنا بوضع مجموعة برامج متناسقة ومتكاملة تعاملت مع أهم قضايا التنمية في المحافظة وحددت لها أهدافاً واقعية أمكن تحققها بمعدلات مقبولة. في مقدمة تلك البرامج ما يلي:

- برنامج تجديد شبكات المرافق الأساسية [الكهرباء، الماء، الصرف الصحي، التليفونات].
- برنامج رصف الشوارع الرئيسية والفرعية وتبليط الأرصفة.
- برنامج إضاءة وتشجير وتجميل الشوارع والميادين.
- برنامج رفع القمامة ونظافة الشوارع والمرافق العامة.
- برنامج التنمية الصناعية من خلال إقامة منطقتين صناعيتين وحفز المستثمرين وتقديم التسهيلات لهم لإقامة مشروعات صناعية بالمحافظة.
- برنامج التنمية الزراعية والبحث في استغلال مصادر المياه الجوفية وحفز بعض المستثمرين على حفر آبار تجريبية.
- برنامج التنمية السياحية من خلال تطوير المرافق السياحية بالمحافظة والعمل على جذب السياحة العابرة إلى المحافظة.
- برنامج التطوير الإداري والقضاء على المعوقات الإدارية وتبسيط الإجراءات وتقليص الأعمال الورقية والمكاتبات الداخلية بين الإدارات المختلفة توفيراً للوقت والجهد وحسماً للأمور.
- برنامج تطوير ونظافة القرى وتزويد منازلها بإمكانيات للصرف الصحي.

3. ترتيب الأولويـــات

من الملامح المميزة لنموذج إدارة التميز في قنا النجاح في التعامل مع مشكلات المحافظة والتخطيط للتنمية وفق أولويات واضحة. وقد جاء في الأولوية الأولى تجهيز البنية الأساسية لمدينة قنا ومدن ومراكز وقرى المحافظة باعتبارها أهم مقومات التنمية الحضرية والاقتصادية ولتحويل المحافظة إلى مجتمع جاذب للمستثمرين. وكانت الأولوية التالية هي إعادة رصف وتجميل وإنارة الشوارع والميادين ومداخل المدينة. وهكذا توالت أعمال التنمية وفق منطق يراعي اهتمامات الناس ومطالبهم العاجلة من ناحية، ومقومات التنمية المستدامة من ناحية أخرى.

4. حشـــد المـــوارد

كان عنصر حشد الموارد أحد عوامل نجاح التجربة التنموية في قنا، فقد تمكن المحافظ من توجيه الموارد المخصصة للمحافظة من موازنة الدولة إلى مشروعات البنية الأساسية، ثم استعان بموارد إضافية لصندوق تنمية القرية تم تمويله من حصيلة رسم فرض على استهلاك الكهرباء والمياه ، كما استعان بموارد صندوق الخدمات بالمحافظة في تمويل مشروعات التطوير والتجميل. كما كانت الاستعانة بالجامعة وأعضاء هيئات التدريس بها، وحشد مواطني المحافظة أنفسهم للمساهمة في مشروعات النظافة حيث تم تشغيل ما يقرب من عشرة آلاف مواطن على درجات الحاصلين على إجازات بدون مرتب في موازنة المحافظة. وفي جميع المشروعات التي يجري تنفيذها تحشد المحافظة المعدات والآليات المتوفرة لدى مختلف مديريات الخدمات بالمحافظة.

5. الحســـم في القـرار

من المظاهر المهمة في نموذج قنا لإدارة التنمية الحسم في اتخاذ القرار وعدم التردد طالما تم الاتفاق على أهمية موضوع القرار لدفع التنمية في المحافظة. وقد استعان المحافظ بقدراته الشخصية في اتخاذ القرار وكذا بمشاورة مساعديه واستطلاع آراء المواطنين في المجلس الشعبي المحلي وممثلي المحافظة في مجلسي الشعب والشورى.

تجربة قنا
ونماذج إدارة التميز

يوضح الجدول التالي مقارنة بين عناصر نموذج قنا ومعايير التميز المتعارف عليها في نماذج " إدارة التميز":

رقم	معايير إدارة التميز	مدى توفرها في نموذج أكتوبر*	درجة تفعيلها**
1	القيادة	1	5
2	السياسات والإستراتيجيات	1	3
3	التخطيط الإستراتيجي	1	3
4	حسن استثمار وتوظيف الموارد	1	5
5	حسن استثمار التقنيات	1	4
6	استثمار طاقات الموارد البشرية	1	5
7	التحليل والإدارة بالمعلومات	1	4
8	إدارة العمليات	1	4
9	توازن النتائج لأصحاب المصلحة	1	5
10	إرضاء العملاء والتوجه بالسوق	1	5
11	استثمار العلاقات والتحالفات	1	4

* تقاس درجة التوفر على مقياس من 0 [غير متوفر] إلى 1 [متوفر].
** تقاس درجة التفعيل على مقياس يتراوح بين 0 [غير مفعلة] إلى 5 [مفعلة تماماً].

يوضح الجدول السابق أن تجربة قنا التنموية تتفق مع معايير إدارة التميز في النماذج العالمية.

الفصل السابع

الفعالية والتميز من منظور إسلامي

مقدمـــــــــــة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح ملامح نموذج إداري متطور يلتزم رؤية إسلامية ويدفع إلى فعالية الإدارة ونجاحها في تحقيق غاياتها وأهداف المنظمات التي تقوم على إدارتها .

ويقصد بالنموذج الإداري مجموعة المفاهيم والآليات التي يستند إليها المديرون في تحديد توجهات وأهداف المنظمات، وإعداد الخطط والبرامج لتحقيقها، و دراسة ما يعرض لهم من مشكلات والمفاضلة بين بدائل حلها واتخاذ القرارات المناسبة في كل حالة.

ويتميز النموذج الإداري المقترح بكونه ينطلق من الإشارات والتوجيهات الهادية إلى الخير والفلاح التي يوفرها الإسلام ويتضمنها القرآن الكريم والأحاديث النبوية المشرفة.

وسوف يتطرق الفصل إلى تحليل الموضوعات التالية ذات الأهمية في تكوين الرؤية المطلوبة:

1. المعنى العام لإدارة المنظمـــــــــــــــــــــــــات.
2. الإطار العام لنموذج فعالية الإدارة في المنظمات من المنظور الإسلامـــي:

- أطراف العلاقة الإدارية الفعالة في المنظمـــــــــــــات.
- مفهوم العمليات في نموذج فعاليـــــــــــــــة الإدارة.
- دور القيادة في نموذج فعاليـــــــــــــــة الإدارة.
- شروط نجاح نموذج فعالية الإدارة في المنظمات من المنظور الإسلامـــــي.

المعنى العام للإدارة

"الإدارة " عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المختصين، يدبرون الموارد والإمكانيات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم في ذلك كله يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل.

وتكون الإدارة في مختلف المنظمات وعلى كافة الأصعدة مسئولة عن التعامل مع العناصر البشرية، المالية، المادية والمعنوية والتي تشكل في مجموعها المكوّنات الرئيسية للمنظمة ذاتها وما يحيط بها من ظروف خارجية. ويصبح التحدي الأساس للإدارة هو كيفية توفير تلك الموارد والاحتفاظ بها والعناية بها وتوظيف قدراتها وطاقاتها في تحقيق غايات وأهداف المنظمات.

الإطار العام للنموذج المقترح

الإسلام عقيدة وشريعة[74]، توضح العقيدة" الجانب النظري الذي يطلب الإيمان به أولاً وقبل كل شيء إيماناً لا يرقى إليه شك"[75]، أما الشريعة " فهي النظم التي شرعها الله أو شرع أصولها ليأخذ الإنسان بها نفسه في علاقته بربه، وعلاقته بأخيه المسلم، وعلاقته بأخيه الإنسان، وعلاقته بالكون وعلاقته بالحياة"[76].

والعقيدة والشريعة في الإسلام متلازمتان متعانقتان " بحيث لا تنفرد إحداهما عن الأخرى، على أن تكون العقيدة أصلاً يدفع إلى الشريعة، والشريعة تلبية لانفعال القلب بالعقيدة"[77].

ويستوي في الإسلام - عقيدة وشريعة - جميع بني الإنسان حيث " تطالب به جميع الأجناس والطوائف، دون نظر إلى ما بينهم من فروق شخصية، كذكورة أو أنوثة، وبياض وسواد، أو فروق اجتماعية كرئاسة ومرؤوسية، وحاكمية ومحكومية، وغنى وفقر"[78].

والتزاماً بالنهج الإسلامي القويم وتمثلاً بمنهجه في توفير عناصر السعادة والخير للإنسان في الحياة الدنيا والآخرة، نطرح تصورنا لنموذج فعالية الإدارة في المنظمات باعتباره يتكون أيضاً من ركنين رئيسيين:

- الركن الأول، فلسفة الإدارة وتوجهاتها الفكرية[العقيدة الإدارية لو جازت التسمية].
- الركن الثاني، قواعد التوجيه والإعداد ونظم الأداء ومعايير متابعة وتقييم سلوك ذوي العلاقة في المنظمات بما يتفق والفلسفة أو العقيدة الفكرية للإدارة.

[74] الإمام الأكبر محمود شلتوت ، الإسلام عقيدة وشريعة ، دار الشروق، الطبعة الثامنة عشرة2001.
[75] المرجع السابق، ص 9.
[76] المرجع السابق، ص10.
[77] المرجع السابق ص 11.
[78] المرجع السابق ص 12.

ويلتزم بركني نموذج فعالية الإدارة من المنظور الإسلامي كل أطراف العلاقة والمتصلين بمهام المنظمة وفعالياتها سواء من العاملين بها على اختلاف درجاتهم وأوضاعهم الوظيفية، والمتعاملين معها من موردين وموزعين ومن في حكمهم، والمستفيدين من عمليات المنظمة من العملاء على اختلاف درجاتهم.

وترشد فلسفة الإدارة وركائزها الفكرية ومجموعة القواعد والأحكام في تكوين وتنمية مجموعة الآليات التي تعتمدها الإدارة لتنفيذ الأنشطة وأداء المهمات وتفعيل العمليات المختلفة المؤدية إلى إنتاج السلع والخدمات التي قامت المنظمات من أجل توفيرها.

الطريق إلى تقبل واستيعاب النموذج

تأسياً بالنهج الإسلامي القويم فإن الأخذ بنموذج فعالية الإدارة في المنظمات لا يتحقق بالإكراه أو الفرض، ولكنه يتحقق بالاقتناع والقبول والرضا من جانب أطراف العلاقة، طالما كان النموذج وما يحتويه من فكر ونظم متوافقاً مع الإسلام عقيدة وشريعة.

إن " الإسلام حينما يطلب من الناس أن يؤمنوا بتلك العقائد، لا يحملهم عليها إكراهاً؛ لأن طبيعة الإيمان تأبى الإكراه، ولا يتحقق إيمان بإكراه...، وإنما يحملهم عليها بالبرهان الذي يملأ القلب، وعلى هذا المبدأ عرض القرآن عقائد الإسلام عن طريق الحجة والبرهان "[79].

وبذلك فإن عرض نموذج فعالية الإدارة في المنظمات إنما يكون بالشرح والتوضيح والإقناع، وبيان الارتباط بين مصالح المنظمة ومصالح أطراف العلاقة وتأكيد المساواة بينهم، والعدالة في توزيع الالتزامات والمسئوليات، والمحاسبة بحسب الأفعال والنتائج التي يحققها كل منهم.

[79] المرجع السابق ص 20- 21 .

الركن الأول
" فلسفة الإدارة وركائزها الفكرية "

نورد فيما يلي سرداً لأهم عناصر الفلسفة الإدارية وركائزها الفكرية الدافعة إلى الفعالية وتحقيق الإنجازات والنتائج المستهدفة في إطار عقيدة الإسلام وشريعته:

1. الانطلاق في العمل بالتوكل على الله سبحانه وتعالى والاعتماد عليه أساس التوفيق والسداد في الأعمال.
2. الاحتكام في كل أمور العمل والعلاقات بين أطراف العلاقة في المنظمات إلى الإسلام عقيدة وشريعـــــــة.
3. التأسي في كل الأعمال والتوجهات بهدي النبي الخاتم محمد صلى الله عليه وسلـــــــــــــــــم.
4. مشروعية الأهداف وسلامة المقاصد شرط الفلاح في الأعمال. وأساس العمل هو خلق المنافع للمنافع وعمار الأرض واستثمار ما بها من خيرات فيما يرضي الله عز وجل وينفع الناس ولا يضرهـــــــــــــم.
5. التدبر والتعقل والتفكر أساس العمل وركيزة السداد في القـــــــرارات.
6. إخلاص النية وسلامة الصدور من الأحقاد ضرورة لحســــــــن الأداء.
7. الإعداد والتجهيز وترتيب الأولويات والالتزام بها شرط حسن التنفيــــذ.
8. حشد الموارد وتنسيقها في تناغم وإزالة ما بينها من تناقضات يحقق تعظيم القدرة فـــي الأداء.
9. حسن التنظيم وملاءمته لمقتضى الأحوال من عوامل النجاح، وتوفير المرونة وسرعة التكيف مع تطورات الظروف والأحوال شرط مهم لفعالية الأعمال ونجاحها.
10. التزام القائمين بأمور الإدارة بفعل كل ما يرضي الله عز وجل ويحقق الخير والنفع لأنفسهم وللناس، واجتناب كل ما يؤذيهم في حياتهم ويؤذي الناس من حولهم ويغضب الله عليهم.
11. تمكين الإنسان العامل لكونه هو المورد الأساس وهو العنصر القادر بإذن الله على تفعيل الأفكار وتحويلها إلى نتائج ملموسة ومنافع لأطراف العلاقة في المنظمات. والإنسان حر في اختياره، يفعل الخير ويحقق أهداف العمل فيثاب، ويفعل الشر ويتقاعس عن الأداء فيعاقب.

12. السعي الحثيث لاقتناء المعرفة الصالحة والاستزادة منها وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمة وبما يتفق مع العقيدة والنظم الإدارية.
13. مراقبة النفس أساس صلاح الأعمال، والتقويم الذاتي لب التطوير والتوفيق في أداء الأعمال.
14. العدل بين الناس أساس الشعور بالرضا والإقبال على الأعمال والمساهمة الوافرة منهم في تحقيق أهداف المنظمة.
15. إحسان العمل وإتقانه مسئولية كل فرد من ذوي العلاقة في المنظمات، ومراعاة الجودة وشروطها ومواصفاتها ضرورة لا بد من الالتزام بها.
16. إشاعة الاطمئنان بين الناس وتوفير مقومات الثقة فيما بينهم يحقق الإجادة في أداء الأعمال ويعظم القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المبتغاة.
17. نشر ودعم التعاون والتكافل بين أطراف العلاقة شرط للنجاح في المقاصد، ومسئولية أساسية لكل فرد في المنظمة.
18. رصد المنافسين والاستعداد للتعامل معهم بشرف، وإعمال الفكر في مراوغتهم والتمويه عليهم – دون تدليس أو نفاق – من حسن التدبير وسلامة الأداء.
19. التدرج في المهام، والتوازن في السلطات من شروط الأداء الناجح.
20. وحدة المسئولية بين جميع أطراف العلاقة، والمشاركة في الغنم والغرم وتكافؤ الفرص شرط لصلاح المنظمة ونمو أعمالها.
21. حسن التوقيت واستثمار الوقت فرض على الإدارة الفعالة، وتبديد الوقت وإهداره مسئولية وإثم يقع ضرره على الجميع.
22. استثمار الخيرات التي سخرها الله سبحانه وتعالى للبشر جميعاً واجب ينبغي الأخذ به والسعي إليه بإعمال الفكر وتنسيق الجهود بين أطراف العلاقة في المنظمات.
23. التغيير من ثوابت الحياة، وأخذ النفس بالتغيير ومواكبة ما يطرأ على الأحوال من تطورات ضرورة لحسن الأداء والتوافق مع معطيات العصر ومتطلبات المكان.
24. القيادة الإدارية ريادة وتوجيه وعلاقة متصلة بأطراف العمل في المنظمات من الموارد البشرية، والتعامل الإيجابي مع الظروف والأوضاع المحيطة بهدف توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وباستثمار قدرات ومعارف وتعاون الموارد البشرية.
25. العمل لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة في المدى القصير والاهتمام بمشكلات الحاضر لا يصرفان الإدارة عن تأمل المستقبل والإعداد له والسعي المستمر لصياغة أوضاع المنظمات بما يؤهلها لولوج المستقبل والتوافق مع معطياته المتوقعة.

الركن الثاني
" القواعد والأحكام الإدارية "

تعبر قواعد التوجيه ونظم الأداء عن الأحكام التي تحددها القيادة ويقبلها أطراف العلاقة في المنظمات لتكون الدستور المنظم لعلاقاتهم والمحدد لواجباتهم والمرشد لهم في أداء ما يكلفون به من أعمال، والمعايير التي يحتكمون إليها في اتخاذ القرارات وتقييم الإنجازات والمحاسبة ثواباً وعقاباً على ما قام به أطراف العلاقة من أعمال. وتنقسم هذه القواعد والأحكام كما يلي:

- قواعد وأحكام تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.
- قواعد وأحكام تحديد المسئوليات والاختصاصات لأطراف العلاقة في المنظمات على مختلف مستوياتهم.
- قواعد وأحكام اختيار وتكوين وصيانة وتنمية الموارد المختلفة اللازمة لتنفيذ الأعمال المحققة لأهداف وغايات المنظمات.
- قواعد وأحكام ترتيب الأولويات وبيان الأهمية النسبية لكل نوع من الأعمال في المنظمات، وأسس تنظيم وتنسيق أداءها بما يحقق الغايات المستهدفة.
- قواعد وأحكام تنظيم العلاقات بين أطراف علاقة العمل من رؤساء ومرؤوسين، والعلاقات فيما بين أفراد كل طائفة من رؤساء أو مرؤوسين، وبيان حقوق وواجبات كل فرد وكل طائفة.
- قواعد وأحكام تنظيم العلاقات مع الأطراف من خارج المنظمة المتعاملين معها والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- قواعد وأحكام تقييم أداء وإنجازات كل من أطراف العلاقة وأسس الثواب والعقاب المتناسبة مع جودة الأداء ومستويات الإنجاز.
- قواعد وأحكام تحديد العوائد والمزايا العائدة إلى كل طرف من أطراف العلاقة في المنظمات .

تتكامل تلك القواعد والأحكام فيما بينها، كما تنبع من فلسفة الإدارة وركائزها الفكرية، فهي بمثابة الفروع النابتة من أصول تعتمد عليها وتشتبك بها في علاقة عضوية. من جانب آخر، فإن القواعد والأحكام إذ توضع موضع التطبيق ينشأ عنها إشارات ومدلولات قد تسهم في تطوير وإثراء الفلسفة الإدارية وركائزها الفكرية.

وكما أوضحنا فإن الالتزام بفلسفة الإدارة وركائزها الفكرية يساعد أطراف العلاقة في الالتزام بالقواعد والأحكام، كما أن دقة التزام الإدارة بالقواعد والأحكام وإصرارها على وضعها موضع التطبيق الصحيح ، وإلزام الجميع بها دون استثناء مهما اختلفت مواقعهم الوظيفية أو مراتبهم في هيكل المنظمة، يدفع أطراف العلاقة إلى التمسك بالفلسفة والركائز الفكرية للإدارة والارتباط بها عن اقتناع وثقة.

وفي ضوء مفاهيم الفلسفة الإدارية المنبعثة من المنظور الإسلامي، يتضمن نموذج فعالية الإدارة القواعد والأحكام المهمة والمحورية التالية:

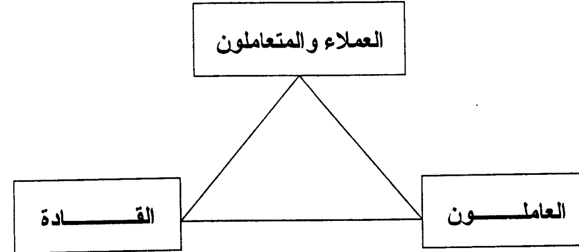
- يكون تحديد الأهداف والغايات للمنظمات في ضوء الدراسة الموضوعية والتحليل الدقيق لظروف المجتمع واحتياجات أفراده وما يعتمل فيه من قوى اقتصادية واجتماعية وثقافية.
- تلتزم الإدارة في اختيار الأهداف والغايات بقاعدة المشروعية وما يحقق النفع العام.
- يكون اختيار الأفراد للعمل بالمنظمات على أساس الكفاءة والقدرة والصلاحية لأداء المهمات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمات.
- يراعى إسناد المهام وتوزيع المسئوليات بين أفراد المنظمات على أساس القدرة والاختصاص.
- يتاح للفرد القائم بالعمل حرية الحركة لتوظيف قدراته ومهاراته وإبداع وسائل وآليات تسهم في تحقيق الأهداف مع الالتزام بمستويات الجودة ودقة الأداء المحددة من الإدارة. ويكون تمكين الأفراد من الأداء متوافقاً مع قدراتهم وحماسهم لتحمل المسئوليات وممارسة الصلاحيات.
- يؤجر الأفراد عن أعمالهم بحسب النتائج التي يحققونها، ويكون أداء الحقوق لأصحابها فور إنجازهم لمسئولياتهم.
- لا يسأل الإنسان في العمل إلا عن نتائج ما يقوم به، ولا يتحمل أوزار غيره من العاملين.
- يكون التنسيق بين أعمال الأفراد والجماعات في المنظمات من خلال تنمية فرص التعاون وبناء الثقة بينهم، وفي ضوء مشاركة واعية منهم في اختيار المهام وزملاء العمل.
- يتم توفير المعلومات والإرشادات المساعدة على أداء الأعمال وتنفيذ المهام، وتكون الإدارة مسئولة عن تحديث تلك المعلومات وضمان وصولها إلى العاملين المعنيين في التوقيت الصحيح.
- يتم اختيار الأصلح من بين العاملين ليتولى مهام القيادة والتوجيه، وتستمر قيادته ما دام هو الأكفأ والأعرف بمهام العمل ومتطلبات الأداء.

أطراف العلاقة في المنظمات

يقصد بأطراف العلاقة في المنظمات الأفراد من داخلها وخارجها الذين يباشرون أعمالاً لصالحها وفق القواعد والأحكام التي تضعها الإدارة، كما تضم أطراف العلاقة المتعاملين مع المنظمات من موردين وعملاء وزبائن مختلفي الصفات والدرجات.

وما يجمع أطراف العلاقة هو المصلحة المشتركة، إذ يستفيد الجميع من نجاح وفلاح المنظمة ويعود عليهم بدرجات مختلفة من المزايا والعوائد المالية والأدبية. كما يضارون من كل فشل أو خسارة تلحق بالمنظمات ويتأثرون في حياتهم العملية والخاصة بما يصيب المنظمات التي يرتبطون بها بعلاقة عمل أو تعامل إيجاباً وسلباً.

ويتمثل أطراف العلاقة في ثلاث مجموعات رئيسية تضم كل ذوي العلاقة على اختلاف درجاتهم ومواقعهم بالنسبة للمنظمة، وعلى تنوع أنماط العلاقات بينهم وبين المنظمة. وهذه المجموعات الثلاث من أطراف العلاقة يوضحها الشكل التالي:

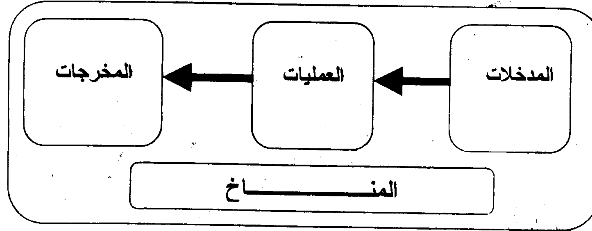


- يمثل العملاء والمتعاملون قمة الهرم الإداري الجديد ويتفق هذا التوجه مع القيمة الأساسية لهم باعتبارهم السبب في وجود المنظمات واستمرارها. إن انصراف العملاء والمتعاملين عن التعامل مع منظمة يعني انهيارها وتوقفها عن الحياة، ومن هنا يصبح هؤلاء العملاء والمتعاملون طرفاً أصيلاً في المنظمات ينبغي أن تسعى إلى تحقيق لرضاهم والتعرف على رغباتهم وأخذ آرائهم وأفكارهم في الاعتبار.

- ثم يأتي العاملون على اختلاف مستوياتهم ليمثلوا الطرف الثاني من أصحاب العلاقة في المنظمات، فهم الذين يتولون أداء الأعمال ويحققون رغبات العملاء والمتعاملين وضمان استمرار تعاملهم مع المنظمات. هؤلاء العاملين هم المفكرون والمنفذون الذين يقوم بناء المنظمات على أكتافهم.
- ويأتي القادة الإداريون ليمثلوا الضلع الثالث في المثلث متساوي الأضلاع ليوفروا التوجيه والمساندة للعاملين في سعيهم لإرضاء العملاء والمتعاملين.
- وتمثيل أطراف العلاقة في المنظمات بمثلث متساوي الأضلاع تعبير عن تعادل أهميتهم وتوازن أدوارهم في المنظمات، إذ لا غنى للمنظمة بأحدهم عن الآخرين.
- تنتظم العلاقات بين الأطراف الثلاثة وفق مبادئ الإسلام والتي تتضمن التعرف والتعارف، الاختبار والاطمئنان إلى توافق القدرات والمصالح، شيوع الرضا بين الأطراف، توفر الكفاءة بين الأطراف حتى تدوم العلاقة على أسس متينة وقوية لا يشعر فيها طرف بتفوقه الساحق على غيره من الأطراف أو لا يحس فيها طرف بهوان أمره وتدني مرتبته بالقياس إلى الأطراف الأخرى. كما تنتظم العلاقات بين الأطراف بوضوح الحقوق والواجبات لكل منهم والشفافية في المعلومات الدالة على تلك الحقوق و استحقاق اداءها لأصحابها في مواقيتها.

الإدارة نظام متكامل

يمكن النظر إلى الإدارة من زاوية تستند إلى مفهوم النظم The Systems Concept وذلك بغرض تحليل مكوناتها الأساسية والتعرف على علاقات تلك المكونات بعضها ببعض. وفي هذا الإطار تبدو الإدارة على النحو الذي يعبر عنه الشكل التالي:



تتمثل الإدارة في شكل نظام مفتوح يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات والتي تتفاعل مع بعضها البعض في إطار علاقتها العضوية مع المناخ المحيط. وتتسم الإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحا بالميل إلى التوازن الداخلي من ناحية، والسعي للتوافق والتكيف مع المناخ المحيط بها من ناحية أخرى.

ويشكل المناخ المحيط الإطار العام الذي تنشأ فيه المنظمات وتباشر عملياتها وتحصل منه على الموارد وتتوجه إليه بمنتجاتها، لذا يحتل أهمية كبرى في بناء نموذج فعالية الإدارة حيث يتوجب على الإدارة دراسته والتعرف على أحواله ومتغيراته، والسعي الدائب للتوافق معه ومحاولة التأثير فيه لصالحها، دون إخلال أو تفريط في الجوانب الإيمانية والشرعية التي تلتزم بها الإدارة في المنظمات الإسلامية.

وتعبر الموارد عن الطاقات والإمكانيات المادية والمالية والتقنية والمعرفية والبشرية التي تستخدمها المنظمة في إنتاج منتجاتها من سلع أو خدمات وتوصيلها للمنتفعين بها من عملاء ومتعاملين.

كما تتلخص العمليات في كونها الأنشطة التي تبذل لاستخدام الموارد في تحقيق المخرجات من سلع وخدمات.

الموارد
" في نموذج فعالية الإدارة "

الموارد في النظام الإداري وفق الرؤية الإسلامية هي الطيبات من الرزق التي هيأها الله سبحانه وتعالى للعباد من آمن منهم ومن كفر، حين استخلفهم في الأرض ليعمروها ويعبدوا الله عز وجل، وهي المنح الربانية التي تتجلى فيها رحمة الله سبحانه وتعالى وكرمه حين سخر للإنسان كل ما يمكنه من الحياة والعمل في الأرض، حيث استخلف الله الإنسان ليعمر الأرض كما تدل على ذلك العديد من آيات القرآن الكريم :" وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة" [البقرة: 30]، " وسخر لكم الفلك لتجري في البحر بأمره" [إبراهيم: 32]، " وسخر لكم الأنهار" [إبراهيم: 32]، " وسخر لكم الشمس والقمر دائبين" [إبراهيم:33]، " وسخر لكم الليل والنهار" [إبراهيم:33]، " وهو الذي سخر لكم البحر لتأكلوا منه لحما طريا" [النحل: 14]، " ألم تر أن الله سخر لكم ما في الأرض" [الحج: 65]، " كذلك سخرناها لكم لعلكم

تشكـرون" [الحـج: 36]، " وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها كل في كتاب مبين" [هود : 6].

ورغم أهمية الموارد المختلفة التي سخرها الله سبحانه وتعالى للإنسان والتي تتعامل معها الإدارة وتستثمرها في تحقيق غاياتها، إلا أن الإنسان ذاته [المورد البشري] هو أهمها على الإطلاق، والذي تتعامل معه القيادة الإدارية بشكل مباشر ومتصل. لذا سنركز في دراستنا على أسلوب التعامل مع الموارد البشرية للاستدلال على النمط القيادي الأوفق من المنظور الإسلامي. ونحن ننطلق في هذه الدراسة من اقتناع محوري أن الإنسان أغلى وأثمن الموارد التي تتعامل بها ومعها الإدارة، وأكثر ما تسعى لتمكينه لمساعدتها في تحقيق أهدافها. وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى : " ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا " [الإسراء 70]، "لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم" [التين 4]، كما يقول عز من قائل: " خلق الإنسان، علمه البيان" [الرحمن 3].

والله سبحانه وتعالى يعطينا المثل في كيفية احترام قدرات الإنسان وتمكينه من العمل والأداء ثم محاسبته على نتائج عمله: " علم الإنسان ما لم يعلـــــم " [العلق 5]، " وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه" [الإسراء 13]، وأن ليس للإنسان إلا ما سعــــــى" [النجم 39]، "بل الإنسان على نفسه بصيــــــرة" [القيامة 14]، " أيحسب الإنسان أن يترك سدى" [القيامة 36]، "يوم يتذكــر الإنسان ما سعى" [النازعات35]. تلك الآيات البينات تهدينا إلى الطريق الصحيح للتعامل مع المورد البشري وتوظيف طاقاته فيما يعود بالنفع عليه وعلى غيره. وتبدو الصورة في تمامها إذا ما تأملنا الهدي الإلهي حيث يكون تعليم الإنسان وتدريبه وتوضيح ما يجب عليه عمله هو نقطة البدء في استخدامه، ثم يحمّل الإنسان المسئولية وتحدد له المهام التي يكون له حرية الحركة والمرونة في تنفيذها، يتحمل النتائج سلباً وإيجاباً. وما يحصل عليه الإنسان من نتائج لن تكون إلا على أساس ما قدم وأنجز، وبقدر عمله يكون الجزاء. وتتأكد معاني تكريم الإنسان في أنه رقيب على نفسه وأنه يحاسب نفسه مع علمه بأن هناك حساب وجزاء وأنه لن يترك دون مساءلة، وفي أثناء تلك المساءلة سيكون بيان أعماله واضحاً أمامه بكل ما فيه من خير أو شر.

إن الله عز وجل خلق الإنسان في أحسن صورة، ولكنه بشر له نقائصــــه وعيوبه " إن الإنسان لظلوم كفـار" [إبراهيم 34]: " ويدع الإنسان بالشــــر دعــــاءه بالخير " [الإسراء 11]، " وإذا أنعمنا على الإنسان أعرض ونــــأى بجانبه" [الإسراء 83]،

" وكان الإنسان أكثر شئ جدلا" [الكهف 54]، " وإنا إذا أذقنا الإنسان منا رحمة فرح بها" [الشورى 48]، " ينبأ الإنسان يومئذ بما قدّم وأخـــر " [القيامــة 13]، " كلا إن الإنسان ليطغــى" [العلق 6]، " وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولا " [الأحزاب 72].

مفهوم العمليات
" في نموذج فعالية الإدارة "

تباشـر إدارة المـنظمات وأطـراف العلاقـة فيهـا مجموعـة مـن الأنشـطة والإجراءات الفنية والإدارية والإنتاجية والتسويقية تستخدم فيها ما يتاح لها من موارد وإمكانيات نتصل بها إلى تحقيق النتائج المرغوبة من سلع وخدمات يتطلع إليها المتعاملون مع المنظمة من مستهلكين وعملاء مختلفين.

تتضمن العمليات كل الأنشطة التي تباشرها عناصر المنظمة وتقوم أساساً على قدر وافر من البحث والدراسة، التفكير والتدبير، إعداد الاستراتيجيات والخطط، اتخاذ القرارات، التحسين والتطوير. والعمليات بهذا المعنى تشير إلى بذل الجهد، واستخدام الموارد، واستهلاك الطاقات، وإنفاق المال والوقت في سبيل الوصول إلى نتائج وغايات تراها الإدارة مهمة وضرورية. ومن ثم فإن مجرد توفر الموارد لا يحقق النتائج المرغوبة، بل يجب السعي والعمل والاستخدام المنظم لتلك الموارد حتى تتحقق الغايات.

الرؤية الإسلامية
" للتعامل مع العمليات "

تقوم الرؤية الإسلامية للعمليات على مبدأ أساسي وهو " العمل "، يقول الله سبحانه وتعالى : " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" [التوبة : 105]. وتتبلور الرؤية الإسلامية لقضية العمل وبذل النشاط في مفهوم الإحسان ، وهو في صورته العليا صفة رب العالمين " صنع الله الذي أتقن كل شئ إنه خبير بما تفعلون " [النمل:88]. ويقول الحق تبارك وتعالى "وأحسنوا إن الله يحب المحسنين" [البقرة: 195]، وقال رسول الله (ص) : " إن الله كتب الإحسان على كل شئ ". [رواه مسلم].

ويشير الإحسان إلى الجودة والإتقان في عمل كل شئ. ولعل الإنسان يهتدي بقول الحق تبارك وتعالى: " ما ترى في خلق الرحمن من تفاوت فارجع

البصر هل ترى من فطور(3) ثم ارجع البصر كرتين ينقلب إليك البصر خاسئاً وهو حسير " [الملك: 3-4].

ويتضمن الإحسان معنى السرعة واستثمار الوقت، وبذل الجهد الأكثر والوقت الأقل لإنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية التزاماً بالأمر الإلهي " إن الله يأمر بالعدل والإحسان"[النحل: 90]. كما يتضمن الإحسان إنفاق المال الواجب وبالقدر اللازم لتحقيق النتائج المستهدفة، فالاستثمار الصحيح وبالقدر المناسب دون تقتير أو تبذير يهيئ الظروف المواتية للعمليات لكي تحقق النتائج المرجوة، عملاً بقول الحق عز وجل: " الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين" [آل عمران: 134]، وقوله عز من قائل: " وأنفقوا في سبيل الله ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة وأحسنوا إن الله يحب المحسنين" [البقرة: 195].

ويشمل الإحسان الفرد والجماعة والمنظمة جميعها حتى يتحقق المستوى المأمول من الإنتاج، ومن ثم يعم الالتزام بمبدأ الإحسان جميع المشاركين في العمليات وعلى كافة المستويات.

ويتعارض الإحسان مع الفساد ويبطل تأثيره، لذا تصبح الإدارة الإسلامية للعمليات مدفوعة بالتركيز على الإحسان لتسد المنافذ على الإفساد والمفسدين. يقول الشيخ محمد الغزالي[80]: " وهناك فساد إداري بالغ الأضرار في العالم الثالث! فالرجل يتولى المنصب العام فيحسبه متعة خاصة أو جاهاً شخصياً، ولا يعلم أنه مسؤولية جسيمة وأمانة صعبة، ومن ثم لا يتيقظ لمطالبه ولا يسهر على مراقبته، وقد رابني في ميدان الإدارة أن الرئيس والمرؤوس يحتالان على الهرب، وقد يشتد غيظي عندما يتذرع البعض بإقام الصلاة على ترك الأعمال ساعة أو نصف الساعة قد تصاب فيها الآلات بالعطب أو الإنتاج بالنقص!!، ويستمر الشيخ الغزالي يقول: " والإدارة فن، يقوم على النشاط، والذكاء، والانتباه، والإبداع، وقد ألهم العرب هذه الخصال فغلبوا بها دولاً ذات تاريخ عريق. والذين درسوا خطة خالد بن الوليد في معركة اليرموك، أو خطة الصحابة في معركة الأحزاب، يعجبون لتفوق المسلمين الإداري. أما اليوم فإن أساليبنا في إدارة الأعمال، لا تنبع من فكر ثاقب، أو عزيمة منعقدة، فما قيمة إيمان يفقد هذه العناصر؟""[81]

80 محمد الغزالي، المحاور الخمسة للقرآن الكريم، دار القلم، دمشق، 1991، ص 194.

81 المرجع السابق، ص 195.

كذلك يتضمن الإحسان معنى التقوى باعتبارها درجة من الانضباط النفسي تحدد موقف المرء بازاء العادات والعبادات والمعاملات ومختلف مواقف الإنسان في الحياة[82]، ويقول الحق عز وجل: " اتقوا الله وكونوا مع الصادقيـــــــــن" [براءة: 119].

آليات الإدارة لتحقيق غاياتها

أوردنا فيما سبق الركنين الأساسيين لنموذج فعالية الإدارة في المنظمات وهما الفلسفة والركائز الفكرية للإدارة التي تسترشد بها الإدارة في توجيه الأعمال واتخاذ القرارات ، و مجموعة القواعد والأحكام التي تتبعها الإدارة وكافة أطراف العلاقة في المنظمات حين يباشرون مهامهم والتي تحكم مساهماتهم في تحقيق الغايات والأهداف.

كذلك أوضحنا مفهوم العمليات باعتبارها مجموعات الأنشطة المتكاملة والمتناسقة التي يباشرها أطراف العلاقة و يتحقق عنها النتائج والإنجازات التي تستهدفها المنظمة.

وتحتاج الإدارة وأطراف العلاقة في المنظمات إلى آليات وأدوات للتنفيذ والأداء تنتقل بالأفكار والتوجهات إلى حيز التطبيق العملي، وتحيل النوايا والتطلعات إلى نتائج وإنجازات ملموسة.

وقد توفر للإدارة على مر الوقت كثير من تلك الآليات أثبت بعضها نجاحاً وانحسر الاهتمام عن بعضها الآخر مع تطور الأفكار والمفاهيم وتحول الأوضاع والظروف وتغير الإمكانيات والتقنيات.

ونعرض فيما يلي لبعض من تلك الآليات الإدارية المهمة من منظور إسلامي يضعها في نطاقها الصحيح باعتبارها وسائل تلجأ إليها الإدارة والقائمون بالأعمال – بعد الاعتماد على الله سبحانه والتوكل عليه – لأداء المهام والأنشطة الموكولة إليها:

1. التخطيط والإعداد للمستقبـــــــــــــــــــل.
2. لم الشمل وتنمية التعاون بين أطراف العلاقـــــــة.
3. إشاعة الاطمئنان بين أطراف العلاقة وتحقيق العدل .

[82] المرجع السابق، ص 202.

4. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكـــــــــــــــــــر.
5. الرعاية والتنمية المستمرة للموارد البشريــــــــــــة.
6. حل الخلافات والصراعات بالحسنى والتدرج في فرض العقوبات على المخالفين وإفشاء الســـــــــــــــــــلام.
7. الاتصـال والتواصـل مـع أطـراف العلاقـة وتـنمية إحساسـهم بالأهميـة والانتماء إلى المنظمـــــــــــــــــــــــــة.
8. السعي إلى إرضاء الناس بتحقيق مصالحهم وأداء حقوقهم والعدل في الثواب والعقاب ـ كل ذلك فيما يرضي الله سبحانه ـ .
9. تقوية الابتكار وحسن الإبداع فيما يقوم به أطراف العلاقة من أعمال.
10. التقييم الدقيق والعادل للأداء ونتائجه، والجزاء المتناسب مع قيمة الإنجاز وجودتـــــــــــــــــــــــــــــــــــه.
11. الحزم في تطبيق القواعد والأحكام، الدقة في مراقبة الأداء وتنمية الرقابة الذاتية والحث على تقييم الذات ومحاسبة النفس.

خلاصة الرؤية الإسلامية
لمهمة الإدارة

المدير المسلم يدير أنشطة المنظمة انطلاقاً من القيم الإسلامية الأساسية القائمة على الإيمان بالله سبحانه وتعالى والتوكل عليه والاستعانة به جل وعلى. ويعد المدير المسلم للعمليات بالبحث والدراسة والتخطيط والإعداد امتثالاً لأمر الحق جل وعلا " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل" [الأنفال: 60]. كما يحث العاملين على العمل في جماعة وينمـــي بينهم أواصر المحبة والإخاء والاتحاد، كما يعد ويدرب ويحفز الجميع لإحسان العمل وإتقان الأداء في كافة مراحله.

في ضوء هذه الإشارات الربانية تصبح مهمة القيادة الإدارية البحث عن مصادر القوة والخير في الإنسان والعمل على استثمارها وتوجيهها فيما يحقق الأهداف والنتائج التي تبتغيها، كما يجب عليها الكشف عن مواطن الضعف والقصور ونزعات الشر في الأفراد ومحاولة علاجها بالتوجيه والتدريب والنصح والعقاب والردع حسب الأحوال.

إن الإنسان هو المورد الأهم والأصعب في التعامل نتيجة لما ميزه الله سبحانه وتعالى به من قدرات عقلية ومهارات ذهنية، وهو المورد الجدير بالتمكين حتى يساهم بكفاءة في تحقيق أهداف الإدارة. ويصف القرآن الكريم من

هو الإنسان الجدير بالتمكين والثقة: " قالت إحداهما يأبت استئجره إن خير من استئجرت القوي الأمين " [القصص 26]، " قد أفلح المؤمنون، الذين هم في صلاتهم خاشعون، والذين هم عن اللغو معرضون، والذين هم للزكاة فاعلون، و الذين هم لفروجهم حافظون" [المؤمنون 1-5]، " التائبون العابدون الحامدون السائحون الراكعون الساجدون الآمرون بالمعروف والناهون عن المنكر والحافظون لحدود الله وبشر المؤمنين" [التوبة 112]، " الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين، والذين إذا فعلوا فاحشة أو ظلموا أنفسهم ذكروا الله فاستغفروا لذنوبهم ومن يغفر الذنوب إلا الله ولم يصروا على ما فعلوا وهم يعلمون" [آل عمران 133-135]. ومن ثم تكون القيادة الإدارية مسئولة عن حسن اختيار الأفراد الذين تأمن لهم وتمكنهم ليقوموا بواجبات معينة، فليس كل إنسان جدير بتلك الثقة إلا من يحسن استقبالها ويحمل الأمانة ويؤديها حقها. وإذا فرطت القيادة بأن أسلمت الأمانة والمسئولية إلى من هو غير أهل لها تكون غير جديرة بالاستمرار.

القيادة الإدارية
في الرؤية الإسلامية لفعالية المنظمات

إن القيادة الإدارية مطالبة بتمكين الإنسان حتى يؤدي واجبات عمله على أفضل ما يكون مستخدماً ما حباه الله به من علم وقوة. ولقد أصبح تعبير "التمكين" Empowerment من التعبيرات الشائعة في علم الإدارة المعاصر ويقصد به إعطاء الفرد الفرصة كاملة للسيطرة على عمله وإبداع أحسن ما لديه، ولكن أنظر إلى التعبير القرآني في كثير من السور التي تعبر بقوة وعمق عن المعنى الحقيقي الأصيل للتمكين:

- " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض" [يوسف 21].
- "إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شئ سببا" [الكهف 84].
- "ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش" [الأعراف 10].
- "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة" [الحج 41].
- " قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة" [الكهف 95].

تلك الآيات البينات من القرآن الكريم توضح لنا حقيقة مهمة وهي أن التمكين ليس عملاً من طرف واحد، بل هو علاقة مشتركة. ففي مقابل الصلاحيات والفرص التي تتيحها الإدارة للأفراد بتمكينهم من تحمل المسئوليات وممارسة

السلطات، يكون في المقابل أن يؤدي هؤلاء الأفراد واجباتهم ويحسنوا الأداء حتى يكونوا جديرين بتلك الثقة. " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء:58].

خلاصــة الرؤيــة الإسلامية لإدارة الموارد البشرية

يرشدنا النهج الإسلامي القويم إلى مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعـــل القيادة الإدارية[أو أي راع ومسئول عن رعيته] قادرة بإذن الله على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير:

1. **حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم. "إن خير من استئجرت القوي الأمين" [القصص: 26].**
2. **التعليم والتدريب والتهيئة للعمل، وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب.[من وصية الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر حين ولاه على مصـــر " وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق"][83].**
3. **الحفز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والمساندة والرعاية لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أداءه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أداءه. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها" فا فسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعديد ما أبلى ذوو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع، وتحرض الناكل، إن شاء الله"][84].**
4. **التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمـــل. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته" ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من**

---

83 السيد عباس نور الدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسئولين، مركز بقية الله الأعظم، بيروت، لبنان، 1998، ص 18.

84 المرجع السابق، ص 23

بلاتـه مـا كـان صـغيرا، ولا ضـعة امـرئ إلى أن تستصـغر مـن بلائـه مـا كـان عظيما"][85].

5. الـتعويض الـعـادل لـلجهود الـتي يـبذلها الفـرد فـي عملـه، ومكافأتـه ماليـاً ومعنوياً عن إنجازاتـه فـور تحققهـا. يقـول الحـديث النبـوي الشـريف "اعـط الأجير حقـه قبل أن يجف عرقه"، وكما جـاء في وصية الإمام علي " ثم اسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عـن تـناول مـا تحـت أيديهـم، وحجـة عـليهم إن خـالفوا أمـرك أو ثـلموا أمانتك"[86].

شروط نجاح نموذج فعالية الإدارة في المنظمـات من المنظـور الإسلامـي

لكـي تـتحقق النـتائج المسـتهدفة مـن تطـبيق نمـوذج فعاليـة الإدارة فـي المنظمات ، لا بد لأطراف العلاقة فيها أن يتحلوا بأخلاق الإسلام والتي يكتمل بها إيمان المسام :

الصـــــــدق

يقـول الحق تبارك وتعالى " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلـح لكـم أعمـالكم ويغفـر لكـم ذنوبكـم، ومـن يطـع الله ورسـوله فقـد فـاز فـوزاً عظيماً" [الأحزاب: 70-71] .

الوفـــــــاء

يقـول الحـق تـبارك وتعـالى " وبعهـد الله أوفـوا، ذلكـم وصـاكم بـه لعـلكم تذكرون" [الأنعام : 152].

الأمانـــــــة

يقـول الرسـول صلى الله عليه وسلم " من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين" [الحاكم].

85 المرجع السابق، ص 24

86 المرجع السابق، ص 25

الإخـــــلاص

يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " أخلص دينك يكفك العمل القليل" [الحاكم]، " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا إلى أصولكم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" [مسلم].

القـــــوة

قال رسول الله(ص) " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف. وفي كل خير. احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، فإن أصابك شيئ فلا تقل : لو أني فعلت كذا لكان كذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان" [مسلم].

التكاتف والعمل في جماعة

المسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضل على العمل الفردي حتى في العبادات، ويخاطب الله سبحانه وتعالى عباده دائما في صيغة الجمع " يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم، وافعلوا الخير لعلكم تفلحون، وجاهدوا في الله حق جهاده " [الحج : 77-78].

إعمال العقل واستثمار العلم

التفكير كما يقول العقاد فريضة إسلامية[87]، والإسلام يأمرنا بالتعقل والتفكر والتدبر حتى في أمور العقيدة لكي يكون الإيمان السليم مؤسسا على العقل والاقتناع. وكان الأمر الإلهي للرسول العظيم (ص) أن " إقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، إقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم" [العلق :1-5].

الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن

الإسلام دين يعرف قيمة الوقت، ويقدر خطورة الزمن، والمدير المسلم يعي هذه الحقيقة ويسير على هداها ليحقق الفوز والتميز بإذن الله. يقول الله عز وجل " إن في اختلاف الليل والنهار وما خلق الله في السماوات والأرض لآيات لقوم

---

87 عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ.

يتقـــون" [يونس: 6]، كما يقول سبحانه " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتـــا " [النساء: 103]، ويقول الحق " الحج أشهر معلومـــــــات " [البقرة: 197] و" اذكروا الله في أيام معدودات" [البقرة :203] ويقـول سبحانه " ولكل أمة أجل فإذا جاء أجلهم لا يستئخرون ساعة ولا يستقدمـــون " [الأعراف : 34]. ويقول الحق تبارك وتعالى في شأن الاتعاظ بما حدث للأقوام الأخرى " ألم يأتهم نبأ الذين من قبلهم قوم نوح وعاد وثمود وقوم إبراهيم وأصحاب مدين و المؤتفكات أتتهم رسلهم بالبينات فما كان الله ليظلمهم ولكن كانوا أنفسهم يظلمون" [التوبة: 70].

أثر القادة في توجيه سلوك العاملين لتحقيق إدارة التميـــــــــــز

نتناول في هذا الجزء موضوع تأثير سلوك القادة والعاملين في المنظمات المختلفة على احتمالات تحقق " إدارة التميز". وتقوم الفكرة الأساسية في موضوعنا على أن القائد الإداري هو القدوة التي يستمد منها العاملون النموذج الذي يتبعونه في ممارسة واجباتهم وتوجيه علاقاتهم بالآخرين من ذوي العلاقة داخل وخارج المنظمة.

إن توجهات وفلسفة القائد الإدارية ومفهومه عن العمل وواجباته والقيم والأفكار التي يحملها هو نفسه عن أخلاق العمل والتي يترجمها في سلوكه الفعلي في مواقف الاتصال والتفاعل مع زملاءه ومرءوسيه ستكون هي الأساس الأهم في تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل عند هؤلاء المرؤوسين. من أجل هذا نعرض لنماذج من القيم والتوجهات التي ينبغي أن تتضح في سلوك القادة حتى تكون مرشداً لتوجيه سلوك العاملين بما يتفق ومتطلبات " إدارة التميز".

أخلاق العمل متطلب رئيسي لإدارة التميز من المنظـور الإسلامي

تهدف الإدارة في منظمات العمل إلى تكوين وتوظيف وتنمية قوة عمل منتجة ومتعاونة وفعالة، ثم تقويم نتائج عملها ومحاسبتها على أساسها سلباً وإيجاباً. وتحقق المنظمات ما تسعى إليه من أهداف إذا صلح عمل الموارد البشرية والتزم معايير الجودة ومعدلات الأداء المحددة، وساد التعاون بينهم وبين الإدارة القائمة على توجيه شئونهم. وعلى العكس تفشل المنظمات ويصيبها

الضرر وتحبط أعمالها في حالة أن تتخاذل الموارد البشرية أو تبعد عن حدود الأداء وأنماط السلوك التي تقرها الإدارة. والأصل أن ما تحصل عليه الموارد البشرية من منافع وعوائد لقاء الجهد والعمل لحساب الغير ينبغي أن يبقى مترابطاً مع ما يتحقق للمنظمة من منافع وعوائد نتيجة جهد هؤلاء العاملين، بما يؤكد ترابط المنافع وتشابك المصالح وتوافقها بين المنظمة ومن يمثلها من القادة الإداريين والمهنيين وبين جموع العاملين فيها .

والشائع في الحياة العملية والممارسات الفعلية أن تنشأ مواقف يتباعد فيها الأداء الفعلي والسلوك البادي من العاملين مع المفترض أن يكون، وينحرف جهدهم وعطائهم عن المستويات المخططة و المستهدفة. كما تتمثل في سلوك العاملين مظاهر كثيرة من السلبية والركون إلى مفاهيم وقيم لا تتفق مع أخلاق العمل التي تريدها الإدارة ويحث عليها القادة ويوافق عليها المنطق السليم.

وتعود تلك الاختلافات والانحرافات بالدرجة الأولى إلى افتقاد العاملين لوضوح الرؤية وضعف القدوة الأمر الذي يؤكد أهمية دور القادة الإداريين والمهنيين في تكوين توجهات العاملين ومفاهيمهم عن أخلاق العمل وواجباته.

وتعتبر انحرافات الأداء الناشئة عن اختلاف أنماط السلوك وأخلاق العمل التي يلتزم بها العاملون من أهم القضايا التي تنشغل بها الإدارة وترى نفسها في حاجة لبذل مجهودات خاصة واتباع تقنيات ومداخل في التعامل مع البشر القائمين بالعمل حتى تستطيع إعادة صياغة وتوجيه سلوكهم والسيطرة عليه بما يتوافق وأهداف المنظمة .

وتصور منظومة قيم وأخلاق العمل الركيزة الحقيقية لتوجيه علاقات الإدارة والعاملين، وخلق المناخ الأفضل لقيام علاقات موضوعية بين طرفي علاقات العمل تقوم على أسس من الإخلاص والوفاء والإيثار المتبادل، وتتوجه برغبة صادقة لتحقيق المصالح المشتركة لكافة الفئات ذات العلاقة في مواقف العمل وفي إطار ما يرضي الله سبحانه وتعالى. وتوفر العقيدة الإسلامية مصدراً مهماً لتلك القيم والأخلاق لا بد أن ننهل منه ونقيم منظماتنا على أساسه. وفي هذا يقول حسن العناني وحسن الشافعي[88] "... يتضح من تناولنا للنصوص الإسلامية، أن اتجاه النصوص ينحو غالبا منحى كلياً بحيث يغطي- دفعة واحدة – طائفة من الوظائف الرئيسية للإدارة، إلا أننا نلاحظ ملاحظة واضحة أن أكثر

---

[88] يعتمد هذا الفصل على ما شارك به د. حسن العناني ود. حسن الشافعي بعنوان " الضوابط الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية" في الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، ص25-54، مرجع سبق ذكره.

النصوص الإسلامية في موضوع الإدارة هي النصوص التي تعالج شئون الأفراد، وبذلك ينفذ الإسلام إلى لب المشكلة الإدارية حيث يقضي المنطق وتوجب الضرورة الاهتمام المركز بالإنسان، من حيث أن كل وظيفة إدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة ورقابة تتوقف أساساً على الأفراد الصالحين، كما تتجه لخدمة الإنسان وتحقيق مصالحه فرداً كان أو جماعة، فهي بالإنسان وللإنسان ".

فرضيـــــات مهمـــــة

ينطلق بحثنا من الفرضيات المهمة التالية:

1. الفرضية الأولى، أن العمل مسئولية أخلاقية بقدر ما هو مسئولية وظيفية أو مهنية.
2. الفرضية الثانية، أن العمل هو علاقة تبادلية ومسئولية مشتركة بين القادة الإداريين والمهنيين وبين العاملين على مختلف المستويات .
3. الفرضية الثالثة، أن القائد الإداري مسئول بالدرجة الأولى عن تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل التي يريدها من مرءوسيه.
4. الفرضية الرابعة، أن الفلسفة والتوجهات الفكرية الإدارية التي يكونها القائد الإداري أو المهني لنفسه، هي أساس سلوكه في العمل ومن ثم مصدر توجيه وتأثيرمنظومة قيم وأخلاق العمل التي يؤمن بها العاملون تحت قيادته.

1. العمل مسئوليـــة

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وسواه ونفخ فيه من روحه وأمر الملائكة أن يسجدوا له ، وكانت حكمته سبحانه وتعالى في ذلك أن يكون الإنسان خليفته في الأرض ليعمرها ويعبد الله فيها. فأساس وجود الإنسان في هذه الحياة هو العمل من أجل الإعمار وتحقيق الخيرات والمنافع لنفسه ولغيره. كذلك أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه أن يعملوا، وقد ورد الفعل "عمل" وتصريفاته 359 مرة في القرآن الكريم مما يدل على عظمة وأهمية العمل كفريضة إسلامية يبغي بها الإنسان صالحه وصالح العباد بما يرضي الله عز وجل ملتزماً أوامره ومتجنباً نواهيه.

ويعتبر موقف العمل هو من أشرف وأهم المواقف التي يتواجد فيها الإنسان لكي يحقق ذاته وينتج ما يفيده ويفيد الناس مع التزام ما يرضي الله

سبحانه وتعالى ويستجلب رحمته ويتجنب غضبه ونقمته. كما أن علاقة العمل التي تربط الفرد بأناس غيره من رؤساء ومرؤوسين وزملاء ومتعاونين من داخل موقع العمل وخارجه، هي من أعظم العلاقات شأناً لما لها من تأثير في حياة الناس وما يحققونه من نفع أو ضرر لأنفسهم وغيرهم من البشر. إن الإنسان في العصر الحاضر يمضي أغلب ساعات يقظته في موقع عمل يتفاعل فيه من الآخرين سلباً وإيجاباً. ومن ثم يكون أداء واجبات العمل على وجهها الصحيح وتوخي مصالح الناس وتجنب ما قد يسبب لهم الضرر إنما هي مسئولية أساسية على القائم بالعمل أو المكلف به عليه أن يتحملها ويؤديها على وجهها الصحيح. ومن ثم تصبح مجموعة أخلاق العمل الهادية إلى ذلك السلوك القويم ضرورة أساسية لتمكين الإنسان من الوفاء بمسئولياته في العمل.

2. العمل مسئولية تبادلية مشتركة بين القادة والعاملين

كما أن العمل مسئولية بالنسبة للمكلف به، فإنه وبدرجة أعلى مسئولية القائد الإداري الذي يعمل الفرد تحت رئاسته، ومن ثم تكون مباشرة هذا القائد لمسئولياته نحو مرءوسيه عاملاً مهماً في دفعهم هم أيضاً لمباشرة مسئولياتهم على الوجه الصحيح. ونتصور المسئوليات الأساسية التالية التي يلزم القائد نفسه بها في مواقع العمل لكي يحقق الهدف من استعماله في عمله ويقدم القدوة الصالحة لمرءوسيه. وتمثل تلك الواجبات منظومة متكاملة لا يصح أن يأخذ القائد الإداري ببعضها دون البعض الآخر:

1. التزام النهج الإسلامي القويم في معاملاته مع الناس ممن يفرض العمل الاتصال والتعامل معهم.
2. التفكير وإعمال العقل والاجتهاد في حل مشكلات العمل وتطويره.
3. الاختيار المسئول من بين البدائل المطروحة أو الممكنة.
4. الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسئوليات التعاقدية.
5. إعداد نفسه لأداء مهام عمله والسعي لاكتساب المعلومات والمهارات اللازمة للأداء، وبذل الجهد للتعلم وتنمية معارفه وقدراته لمواكبة التغير والتطور في مطالب العمل وضرورات التجويد والتحسين في أداءه.
6. دراسة وتفهم العمل المكلف به وتحري مطالبه، والإعداد لتنفيذ مهامه وترتيب مستلزمات الأداء، والحرص على الأداء في وقته وحسب المواصفات المحددة.
7. بذل أقصى الجهد الصادق لتنفيذ العمل المكلف به وإنجاز غاياته.

8. الإتقان وتحري الدقة في الأداء والتزام أقصى الجودة في كل ما يعمـــل.
9. التعامل مع ظروف الأداء المتغيرة والبحث عن حلول لما يصادفه من صعوبات أو معوقات، والاسترشاد بأهل الخبرة والدراية وطلب الرأي والمشورة منهم.
10. تحمل المسئولية عن نتائج عمله، والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ونسبة الفضل لذويه فيما قد يحققه من نجـــــــــــاح.
11. التعاون ومد يد المعونة والمساعدة لزملائه والعاملين معه.
12. تقديم النصح الصادق، وإبداء الرأي الأمين لرؤسائه ومن يلزمه نصحهم في العمل.
13. الحرص على مصالح المنظمة وبذل أقصى العناية للمحافظة على أموالها وأصولها وأسرارها، وحمايتها بقدر الاستطاعة مما قد تتعرض له من مخاطر.

ونفصل فيما يلي بعض الجوانب المهمة لتلك المسئوليات:

التفكير وإعمال العقـــل

يقول العقاد في معرض المقارنة بين رؤية الأديان الكبرى للعقل، " ففي كتب الأديان الكبرى إشارات صريحة أو مضمونة إلى العقل أو إلى التمييز، ولكنها تأتي عرضاً غير مقصودة وقد يلمح فيها القارئ بعض الأحايين شيئاً من الزراية بالعقل أو التحذير منه، لأنه مزلة العقائد وباب من أبواب الدعوى والإنكار.. ولكن القرآن الكريم لا يذكر العقل إلا في مقام التعظيم والتنبيه إلى وجوب العمل به والرجوع إليه، ولا تأتي الإشارة إليه عارضة ولا مقتضبة في سياق الآية، بل هي تأتي في كل موضع من مواضعها مؤكدة جازمة باللفظ والدلالة، وتتكرر في كل معرض من معارض الأمر والنهي التي يحث فيها المؤمن على تحكيم عقله أو يلام فيها المنكر على إهمال عقله وقبول الحجر عليه." [89]

ويرى العقاد أن العقل الإنساني كما يراه القرآن الكريم يتضمن جوانب ثلاثة متكاملة، هي العقل الوازع الذي ينهى الإنسان عن أفعال ويحول بينه وما يشتهيه على أساس أخلاقي، والعقل المدرك الذي يتفهم الأمور ويتصور ما يدور حوله، ثم العقل المفكر الذي يتدبر ويتولى الموازنة والحكم على المعاني

89 عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة بدون تاريخ.

والأشياء. ومما جاء في القرآن الكريم عن العقل عامة " وهو الذي يحي ويميت وله اختلاف الليل والنهار أفلا تعقلون" [المؤمنون: 80]. وجاء في القرآن الكريم عن العقل الوازع قوله سبحانه وتعالى " ولا تقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن ولا تقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق ذلكم وصاكم به لعلكم تعقلون" [الأنعام: 151]. وعن العقل المدرك جاء قول الحق " الراسخون في العلم يقولون آمنا به كل من ربنا وما يذكر إلا أولوا الألباب" [آل عمران: 7]. ويقول الله عز وجل في محكم التنزيل عن العقل المفكر" الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الألباب" [الزمر: 18]، كما جاء " ويسئلونك ماذا ينفقون قل العفو كذلك يبين الله لكم الآيات لعلكم تتفكرون" [البقرة: 219].

وقد استعرض العقاد في كتابه المشار إليه أكثر من ستين آية من آيات القرآن الكريم تشير صراحة وفي وضوح إلى إعمال العقل بمعناه الشامل بما لا يدع مجالاً للشك في أن الدين الإسلامي دين يقوم على العقل ويدعو إلى إعماله والاحتكام إليه في كل ما يقوم به الإنسان من عمل وما يعترضه من مواقف. ويقول العقاد" عن الإسلام أنه "الدين الذي يوكل فيه النجاة والهلاك بسعي الإنسان وعمله، ويتولى فيه الإنسان هدايته بفهمه وعقله، ولا يبطل فيه عمل العقل أن الله بكل شيء محيط، فإن خلق الإنسان للعقل لا يسلبه القدرة على التفكير ولا يسلبه تبعة الضلال والتقصير".[90]

وبذلك يتضح لنا أن أوجب واجبات الإنسان المسلم في عمله أن يستعمل عقله ويبدع التفكير والتدبر في كل ما من شأنه أن يعينه على التميز في أداء العمل المكلف به، ويجنبه الأخطاء و التقصير. كما يتوجب عليه البحث والاجتهاد من أجل ابتكار أفضل الطرق لأداء ما يكلف به من أعمال، والتوصل إلى الجديد والمفيد من المنتجات والتقنيات التي تحقق منافع للناس.

الاختيار المسئول من بين البدائل

تواجه الإنسان في عمله ــ وفي كل مجالات الحياة ــ مواقف تحتم عليه الاختيار واتخاذ قرار يكون أساسا لتصرفاته في هذه المواقف. والاختيار المقصود هنا هو الاختيار المسئول المؤسس على البحث والتفكير والتدبر وإعمال العقل. ويصبح امتلاك الإنسان لعقل سليم وسيلته للاختيار، ولا سبيل له للتنصل من تلك المسئولية. فحتى الإيمان والكفر هما اختيار الإنسان إذ يقول

[90] المرجع السابق، ص16 .

الحق تبارك وتعالى" وقل الحق من ربكم فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر" [الكهف: 29]، كما يخاطب الحق رسوله الأمين عليه صلوات الله وسلامه " وما أكثر الناس ولو حرصت بمؤمنين" [يوسف: 103]، كما يقول عز من قائل " وكأين من آية في السموات والأرض يمرون عليها وهم عنها معرضون" [يوسف: 105]. إذن نستخلص حقيقة مهمة وهي أن العامل المسلم يجب عليه أخذ المبادرة والبحث عن البدائل والمفاضلة بينها على هدي من كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وأن يتحمل مسئولية اختياره. وهو في هذا الاختيار يستثمر العقل الذي وهبه الله إياه، ويحاول تبين الرشد من الغي، ويستكشف المنافع والمضار، ويؤسس قراره بناء على مجمل التحليل والتفكير في الأمر.

الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسئوليات

إذ يعمل الإنسان عقله ويتدبر ما حوله من فرص ومخاطر، وتتبين له البدائل المتاحة له وما بها من مميزات أو مضار ومن ثم يقع اختياره على أحدها، ثم يؤكد اختياره بالتعاقد مع جهة عمل معينه يتولى فيها مهام معينة لقاء رواتب ومميزات متفق عليها، يكون قد دخل في تعاقد يلزمه الوفاء به والقيام بما تعهد به من مهام وفق المواصفات والشروط التي اشتمل عليها العقد. وواجب الإنسان المسلم أن يفي بالعهود امتثالاً لأمر الحق سبحانه وتعالى إذ يقول " يأيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود" [المائدة: 1]، كما يقول الحق في وصف الملتزمين بالعهد " من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فمنهم من قضى نحبه، ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلا" [الأحزاب: 23]. ومن ثم نتأكد من أن الوفاء بالعهد، بمعنى الالتزام بما تم الاتفاق عليه بين العامل وبين المسئولين عن إدارة العمل، هو من الواجبات الملزم بها الإنسان المسلم لا يجوز له التحلل منها لأي سبب من الأسباب، إلا بمراجعة طرف التعاقد والتراضي على تعديل الالتزامات حال وقوع متغيرات ينشأ عنها أوضاع تخرج عن طاقة الإنسان وتجبره على التماس موافقة طرف التعاقد على تعديل الالتزامات.

إعداد النفس واكتساب المعرفة والمهارة

يتميز الإنسان المسلم بأنه يستثمر ما حباه الله به من عقل وقدرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة والمهارة. والعامل المسلم لا يبدأ عملاً إلا بعد أن يفقه مكوناته، ويعد نفسه لأدائه باكتساب المعرفة والتدرب على المهارات

اللازمة، سواء كان بذل هذا السعي بمبادرة منه وعلى نفقته ووقته الخاص، أم كان مستعيناً في ذلك بإمكانيات وتوجيهات جهة عمل يسعى للارتباط بها أو يعمل لديها فعلا.

وتأتي آيات القرآن الكريم تدلنا على واجب المسلم في التعرف على الأمور التي هو بصددها كي يكون على بينة من أمره فقد جاء أول أمر إلى رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أن " اقرأ باسم ربك الذي خلق" [العلق: 1]، كما تكرر الأمر الإلهي إلى المؤمنين بتدبر القرآن والتفقه في الدين حتى تكون ممارسة شعائره على علم وبينة. وقد أمر المسلمون بالتماس الرأي والنصيحة من أهل الذكر وأهل العلم. والعامل المسلم إذن مسئول عن تنمية معرفته بالعمل الذي يكلف به، وعليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات واكتساب وتنمية المهارات التي تعينه على حسن الأداء.

الإعداد للأداء وترتيب مستلزماته

لا يبدأ الإنسان المسلم عملاً دون إعداد وتحضير. والأصل أن يبدأ بدراسة متطلبات أداء العمل المكلف به، ويجهز المعلومات والأدوات اللازمة مستعيناً بما توفره الإدارة المسئولة من إمكانيات ومساندة. ولا يعفي العامل المسلم من هذه المسئولية أن يلقي بتبعتها على الإدارة المسئولة، بل عليه واجب البحث عن تلك الإمكانيات والسعي إلى ترتيبها وتنسيقها وسد النقص فيها سواء بجهوده الذاتية أو بالاستعانة بجهود زملاءه في العمل، أو بتذكير الإدارة المسئولة والمشاركة بالرأي في وسائل تدبير ما يحتاجه العمل من مستلزمات حال قصور إمكانيات المنظمة.

بذل أقصى الجهد في الإداء

العمل الصادق المخلص لتنفيذ ما كلف به هو واجب الإنسان المسلم، يلتزم فيه بمواصفات العمل وشروطه من حيث الجودة، والسرعة، والتوقيت، والكم، والتكلفة. إن أداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء كان هذا العمل من أمور العبادات كالصلاة والصوم والحج مثلاً، أو من أمور الحياة كالعمل. والإنسان المسلم لا يملك إلا أن يؤدي الأعمال على وجهها الصحيح حتى تقبل من الله سبحانه وتعالى ويستحق عنها الجزاء، فالحاج يتم مناسك الحج على وجهها الصحيح حتى يكون حجه مبروراً أي مقبولا، والصائم يلتزم آداب الصيام ويؤديه على الوجه الذي أمرنا الله سبحانه وتعالى به حتى لا يكون نصيبه من الصوم مجرد الجوع والعطش، والصلاة لها شروط لا بد

من الالتزام بها حتى تكون صلاة المسلم صحيحة ومقبولة وليست مجرد قيام وركوع وسجود. وبنفس المنطق، فإن الإنسان المسلم مأمور بالاجتهاد في الأداء وبذل أقصى جهده في عمله حتى يحظى برضا الله عز وجل عنه ومن بعد ذلك يكون قد أوفى بعهده واستحق ما اتفق عليه من أجر وغيره من المميزات.

الإتقان والدقة في الأداء

إن الإنسان المسلم يتوخى الإتقان في كل ما يعمل، ويتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر إذ يقول الحق سبحانه وتعالى" إنا لا نضيع أجر من أحسن عمــــــــلا" [الكهف: 30]، ويقول عز من قائل" ويجزي الذين أحسنوا بالحسنى" [النجم: 31]، كما جاء في محكم التنزيل" وصوركم فأحسن صوركم" [التغابن: 3]. وقد وردت معاني الإحسان بمعنى التجويد والإتقان والالتزام بصحيح الأعمال والأقوال في 194 موضعاً بالقرآن الكريم، الأمر الذي يدلنا على عظم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم. إن العمل الحسن أي الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات والشروط التي حددها المسئولون عن إتمام العمل، ويكون الإحسان والإتقان هو المعيار الأهم في تقرير قبول العمل من عدمه، ومن ثم مجازاة القائم بالعمل وفق ذلك التقييم.

التعامل مع الظروف والبحث عن حلول للمشكــــــــلات

يؤمن الإنسان المسلم أن الله قدّر الأقوات والأرزاق وهو سبحانه وتعالى يرزق من يشاء بغير حساب، وأنه هو القاهر فوق عباده ، وأنه سبحانه وتعالى إن يمسس الإنسان بضر فلا كاشف له إلا هو، وإن يمسسه بخير فلا راد لفضله سبحانه وتعالى، ويقول الحق " قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا هو مــــولانا " [التوبة:51] . وإيمان الإنسان المسلم بقضاء الله وقدره لا يعفيه من مسئولية السعي والأخذ بالأسباب، فقد جاء في القرآن الكريم " إن الذين توفاهم الملائكة ظالمي أنفسهم قالوا فيم كنتم قالوا كنا مستضعفين في الأرض قالوا ألم تكن أرض الله واسعة فتهاجروا فيها فأولئك مأواهم جهنم وساءت مصيرا" [النساء: 97]، وقال الحق تبارك وتعالى" ومن يهاجر في سبيل الله يجد في الأرض مراغماً كثيراً وسعة" [النساء: 100]، وقال جل وعلا " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" [الملك: 15]. وتصادف الإنسان دائماً تغييرات وتحولات في الظروف والأوضاع في محيط عمله وكذا في محيط العائلة والمجتمع الذي يعيش فيه، وهو مطالب بتأمل تلك التغييرات

والتعامل معها بإيجابية، والتكيف معها حتى يستطيع مواصلة العمل أو الحياة في المجتمع وذلك امتثالاً لأمر الله حيث يقول الحق " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" [الرعد: 11]. ومن مجمل تلك الآيات البينات تتضح حقيقة أن الإنسان المسلم يجب عليه متابعة الظروف ومواكبة المتغيرات والأخذ بالأسباب فيما يرضي الله سبحانه وتعالى.

تحمل المسئوليـــــــــة

يتميز الإنسان المسلم بقوة إيمانه وثقته في ربه سبحانه وتعالى، ومن ثم فهو يقبل على عمله معتمداً على الله سبحانه وتعالى ثم على ما حباه الله به من قدرات ومهارات، وهو يطمع في خير الدنيا متمثلاً فيما يعود عليه من عمله في شكل رواتب ومكافآت ومميزات مادية ومعنوية مختلفة، كما يطمع في خير الآخرة التي وعد به المؤمنون الذين يعملون الصالحات، وقد جاء في الذكر الحكيم" ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" [الأحقاف: 19]. والإنسان المسلم يعلم أنه سوف يجزى بعمله فهو يقبل على تحمل المسئولية والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ويتلمس النصح والهداية ممن هم أقدر أو أعلم منه. وحين تمد له يد المساعدة من رئيس أو زميل فهو يقر بالفضل لذويه.

التعـــــــــاون

إن التعاون هو من الأمور التي أمرنا الله سبحانه وتعالى بها حيث يقول وقوله الحق" وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب"[المائدة: 2]، كما يقول سبحانه وتعالى" واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمت الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون" [آل عمران: 103]. وتحض قيم الإسلام على التعاون بين المسلمين وتشبههم إذ يتعاونون ويتماسكون بالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا، ونرى الإسلام يميز العمل الجماعي فتكون صلاة الجماعة خير من صلاة المنفرد، كما نجد الحج ومناسكه كلها تقوم على تأكيد الترابط والتجمع في صعيد واحد ليشهد المسلمون منافع لهم.

تقديم النصح والمشاركة بالرأي

يدعو الإسلام جميع المسلمين إلى المبادرة بالنصح والإرشاد لإخوانهم المسلمين في جميع المواقع والمواقف. روى الإمام البخاري رضى الله عنه عن

معقل بن يسار رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: " ما من عبد استرعاه الله رعية، فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة"[91].
كما جاء في الحديث عن تميم الدآرى رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة، قالوا لمن يا رسول الله؟ قال: لله وكتابه ورسوله وأئمة المسلمين وعامتهم. رواه الخمسة[92].
ومن مجمل هذه المعاني الكريمة نتبين أن الإنسان المسلم يتحرى مصلحة الآخرين ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر طلباً لرضا الله سبحانه وتعالى، وأنه لا يكتم الشهادة ولا يبخل بإبداء رأيه فيما يعتقد أنه الحق. من جانب آخر، فإن الإنسان المسلم لا يستبد برأيه وإنما يطلب المشورة من أهل العلم امتثالاً لقول الحق تبارك وتعالى" والذين استجابوا لربهم، وأقاموا الصلاة، وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون". [الشورى: 33]، وقوله سبحانه وتعالى " ولا تكتموا الشهادة ومن يكتمها فإنه آثم قلبه والله بما تعملون عليم " [البقرة: 283]. والإنسان المسلم لا يمتنع عن كشف المنكر ولا يسكت متعمداً عن بيان الحق. قال تعالى: " كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون" [المائدة: 79].

الحرص على مصالح المنظمة وبذل الجهد للمحافظة عليها

يعمل الإنسان المسلم بوحي من ضميره وإيمانه بأنه راع ومسئول عن رعيته، فهو بقبوله العمل لدى آخرين قد حمل أمانة وعليه أن يؤديها على وجهها الصحيح وفي ذلك إطاعة للأمر الإلهي " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء: 58]، كما جاء قول الحق عز وجل " فإن أمن بعضكم بعضا فليؤد الذي اؤتمن أمانته وليتق الله ربه" [البقرة: 283]. وينبع حرص المسلم على مصالح الآخرين من اقتناعه بأن مصلحته الخاصة تتوقف على ما يصيب من يعمل لديهم من ربح أو خسارة، فهو في سعيه للمحافظة على أموال ومصالح من يعمل لديهم إنما يحقق منافعه ومصالحه في ذات الوقت.

التزام النهج الإسلامي في المعاملات

المبدأ في الإسلام أن الدين المعاملة، ومن ثم يتبدى خلق المسلم في حسن معاملته للناس مهتدياً بأفضل الخلق وأحسنهم خلقا رسول الله صلى الله عليه

---

91 صحيح البخاري – كتاب الأحكام ج9 ص80

92 منصور علي ناصف، التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، المجلد الخامس، ص 72، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1986.

وسلم الذي وصفه ربه بأنه على خلق عظيم. وتتمثل أخلاق المسلم في معاملاته مع الناس في مواقع العمل رئيساً كان أو مرؤوسا فيما يلي:

- الصدق في الأقوال يؤدي بالإنسان إلى الصدق في الأفعال والصلاح في الأحوال. " يا أيها الذين آمنوا اتقوا وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيما" [الأحزاب: 70-71].
- الوفاء بالعهود من الإيمان، والوفاء يعتمد قوة الذاكرة والعزيمة، ويكون الوفاء لله وللناس وللنفس. وفي الحديث " المسلمون عند شروطهم" [البخاري].
- الإخلاص وصلاح النية يرتفعان بمنزلة العمل الدنيوي فيجعلانه عبادة متقبلة بإذن الله. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم" اخلص دينك يكفك العمل القليل" [الحاكم] وقال عليه الصلاة والسلام " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" [مسلم].
- الأمانة شعور جازم بالمسئولية أمام الله عز وجل عن كل أمر أنيط بالإنسان المسلم، ووضع كل شيء في المكان الجدير به. يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم" من استعمل رجلا على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين" [الحاكم].
- سلامة الصدر من الأحقاد، فالإسلام يؤكد الحب المشترك، والود الشائع، والتعاون المتبادل، والمجاملة الرقيقة، والبعد عن اللدد في الخصومة. قال النبي صلوات الله وسلامه عليه " لا تقاطعوا، ولا تباغضوا، ولا تحاسدوا، وكونوا عباد الله إخوانا، ولا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاث" [البخاري].
- أدب الحديث بالبعد عن اللغو و الجدل، وقصر الكلام على المفيد والتركيز على ما يهم الناس وينفعهم. يقول الله عز وجل" لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بمعروف أو إصلاح بين الناس، ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضاة الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً"[النساء: 114].
- الحلم والصفح والأناة وضبط النفس كلها من صفات المؤمن القوي الواثق بنفسه، والعفو عند المقدرة أفضل عند الله من الغضب . يقول الحق سبحانه وتعالى" خذ العفو وأمر بالمعروف واعرض عن الجاهلين" [الأعراف : 199].
- الصبر يشيع النور العاصم من التخبط، ويؤدي إلى الهداية الواقية من القنوط، ويساعد الإنسان المسلم على مواجهة المكاره وتحمل المشاق .

قال الله عز وجل" ولنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلو أخباركم" [محمد: 31].

وتتوالى أخلاق المسلم التي تسود علاقاته بالناس وتشمل الإخاء، الحياء، حسن اختيار الأصدقاء، الاتحاد والتآلف، العزة، الرحمة،الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن، القوة، الجود والكرم، القصد والعفاف، والنظافة والتجمل. تلك جميعاً صفات يتحلى بها المسلم وتشع نوراً في علاقاته بالناس تترجم إلى أسلوب مهذب راق في التعامل مع الناس يوصف بالأدب مع الناس.

وتمثل تلك الصفات الأخلاقية الحميدة في مجموعها منظومة متكاملة تصل بالإنسان المسلم إلى أرقى درجات الإجادة والتفوق في كل ما يعمل، وتعود بالخير العميم عليه وعلى العاملين معه والمتصلين به .

3. مسئولية القائد
نحو تثبيت أخلاق العمل الإيجابية في مرءوسيه

- أن يوفر لهم المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل في بداية التحاقهم بالعمل في المنظمة، حتى يكون قرارهم باختيار العمل فيها مؤسساً على حقائق ومكاشفة، ومن ثم يكون مسئولاً عن اختياره وملتزماً بالوفاء بمتطلباته.
- أن يتيح الفرصة للمرشحين للعمل أن يتعرفوا وبوضوح كامل على شروط العمل ومواصفاته وطبيعة الجهد المطلوب بذله ومعايير تقييم هذه الجهود وأسس تقديرها، والعوائد التي ستتحقق للعامل حين الوفاء بمستويات الأداء المطلوبة.
- أن يوضح للفرد ما قد يغمض عليه في نصوص عقد الاستخدام توفيراً للشفافية الكاملة وتهيئة له لتحمل مسئولياته التعاقدية وهو على بينة كاملة منها.
- أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته كما تم الكشف عنها والتعرف عليها أثناء مراحل الاستقطاب والاختيار والمفاضلة التي جرت قبل التعاقد معه. وفي جميع الأحوال يجب أن يراعي التوافق بين خصائص العمل المسند إلى الفرد وبين خصائصه النفسية والاجتماعية وتأهيله العلمي وخبراته المتراكمة، فضلاً عن التأكد من قبوله للعمل وإقباله عليه بحماس. وفي حال تباين خصائص

العمل وافتراقها عن خصائص الفرد المكلف به، يصبح واجب القائد البحث في أسباب هذا التباين والعمل على إزالتها، أو إسناد عمل آخر للفرد يتحقق فيه التوافق المستهدف.

- أن يراعي وضع الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء الإنسان إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين العاملين معه . إن وضع الفرد في مجموعة متنافرة دون بذل العناية الكافية من جانب القيادات الإدارية والمهنية لتحقيق التناغم بينهم يترتب عليه الكثير من إهدار الوقت والموارد نتيجة الشقاق والتنازع وغياب روح التعاون والمحبة بين أفراد الجماعة. ومن ثم يصبح من المهم تحري الدقة في تكوين جماعات وفرق العمل من أجل تأمين هذا التعاون والفهم المشترك المحقق لمستويات أفضل من الأداء الملتزم بمواصفات وشروط الإتقان والإجادة، والمؤدي في ذات الوقت إلى إسعاد أفراد تلك الجماعات والفرق وحصولهم على الرضا النفسي والعائد المادي المجزي.
- أن يوفر للفرد المعلومات الشارحة للمهام المطلوبة منه في عمله، وأساليب الأداء المعتمدة، وقواعد ونظم الأداء المقبولة من الإدارة. وأن تتاح للفرد فترة للتهيئة والتدرب على تلك الأمور قبل أن يباشر الأداء فعلاً. ويراعي القادة أن يحاط الفرد علماً بأي تعديلات تطرأ على تلك المعلومات وأن تتاح له الفرص من أجل استيعابها والتدرب على تطبيقها.
- أن يهتم القائد بتهيئة مكان وظروف العمل بما يسمح للفرد أن يؤدي مهامه وينفذ الواجبات المكلف بها مع بذل المجهود الطبيعي المتوقع منه. وضرورة معالجة القصور في الإمكانيات وإزالة معوقات الأداء التي قد تتواجد أو تنشأ في مكان العمل. ولا شك أن القائم بالعمل عليه مسئولية رئيسية في صيانة مكان العمل والمحافظة على نظافته وترتيبه، والكشف عما قد يحدث من اختلاف وتغيير في جودة أو صلاحية ما يستخدمه من معدات وغيرها، ولا تسقط عنه هذه المسئولية بإلقائها على الإدارة.
- ومن مهام القائد الإداري أو المهني توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله، وتوخي المسارعة إلى التنبيه عليه قبل الوقوع في الأخطاء، ومساندته للتخلص مما قد يصيب أداءه من قصور. إن التوجيه والإشراف هما من عمل القيادة الإدارية الفعالة التي تستهدف الوصول بالفرد القائم بالعمل إلى أعلى مراتب الإجادة من دون

الوقوع في ممارسة الرقابة اللصيقة التي تحد من حرية الفرد في عمله وتجعله معتمداً سلبياً على رؤسائه.

- أن يلتزم القائد الموضوعية والعدالة في تقويم أداء مرعوسيه وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة للفرد، وإبلاغ الفرد بنتائج التقويم وتبصيره بنواحي القصور والضعف في أدائه، وكذلك تهنئته وتقديره لنواحي التميز في الأداء. وفي جميع الأحوال تكون عملية تقويم الأداء مستندة إلى خطط الأداء المقررة.
- أن يتم تعويض الفرد عن جهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل التي تم الاتفاق عليها في عقد التوظيف، وكذلك صرف ما يستحقه من حوافز ومكافآت وفق نتيجة تقويم الأداء وحسب نظم العمل المعتمدة والمعروفة للعامل. وينبغي أن يراعي القائد الإداري الوضوح والشفافية في احتساب الرواتب والحوافز والمكافآت، وشرح أسباب التغيير فيها للفرد حتى يكون على بينة من أمره. والأهم أن يترابط الراتب والحوافز وغيرها بشكل واضح في أذهان العامل وزملائه مع مستويات الأداء وجودته، ومدى الالتزام بقواعد العمل وشروطه.
- أن يهتم بتخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أولاً بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها. وأن يكون التدريب والتنمية تعبيراً عن احتياجات فعلية يشارك الفرد نفسه في بيانها والكشف عنها.
- من المهم أن يقوم القائد الإداري بتوضيح مسار التقدم الوظيفي للفرد وبيان المراحل التي يمر بها الإنسان في هذا المسار والشروط الواجب توفرها فيه حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى.
- أن يعمل القائد الإداري على توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين، ومد مظلة الرعاية إلى أسرهم بقدر ما تتيح إمكانيات المنظمة. كل ذلك يوفر للفرد فرص التركيز في العمل متخففاً من القلق أو تشتيت الذهن حين يصيبه هو أو أي من أفراد عائلته مشكلات مرضية أو اجتماعية أو مطالب اقتصادية لا يستطيع مواجهتها منفرداً.
- أن يتم توضيح شروط وإجراءات انتهاء علاقة العمل وتضمينها في عقد التوظف، وتطبيقها بصدق وأمانة، وسداد ما يستحق للعامل من مكافآت أو دفعات معاش تقاعدي حسب الأحوال في مواعيدها وبانتظام، والعمل على إشعاره بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهاءها وفصم عراها.

إذا اقتنعت القيادات الإدارية والمهنية بتلك القواعد والقيم في تنظيم علاقاتها بالعاملين، ومارستها بموضوعية ووضوح، تصبح هي الأساس المتين في تنمية توجهات إيجابية عند العاملين نحو المنظمة وتسهم في بناء منظومة قيمية وأخلاقية محابية للإجادة والإتقان والإخلاص في العمل.

توقعات القيادات الإدارية من العاملـــين

يتوقع القادة أنه في مقابل التزامهم ووفائهم بالقواعد والتوجهات السابقة في علاقاتهم بمرءوسيهم، أن يقوم هؤلاء المرؤوسين بأداء الواجبات المكلفين بها وبذل أقصى الجهد والعناية الفائقة في التنفيذ بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على أصولها وأسرارها، وتنمية قدراتها التنافسية في مواجهة الآخرين.

ومن أهم واجبات العاملين ومسئولياتهم التي تتحرى القيادات ضرورة وفائهم بها ما يلي:

- التفهم والاستيعاب الذكي لمطالب العمل والتعرف الواعي على ظروف المنظمة والسوق والمناخ الذي تعمل فيه، ومعايشة التغيرات والاهتمام بها والحرص على تتبع أوضاع المنظمة وإبداء الحرص على وجودها واستمرارها.
- المتابعة النشطة لخطط المنظمة بقدر ما تتيحه لهم الإدارة من معلومات، وتفهم ارتباط أعمالهم بتلك الخطط، والسعي الدائب لتنفيذ مهام أعمالهم تحقيقاً لنجاح خطط المنظمة واستراتيجياتها.
- أداء واجبات أعمالهم بالعناية والإجادة المرجوة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوعية والكمية والتكلفة والتوقيت.
- الالتزام بشروط العمل من حيث المواعيد والتواجد في الأماكن الصحيحة واتباع الإجراءات المعتمدة عند الحضور والانصراف وغيرها من حالات العمل.
- الإصرار على بذل كل الجهد والعناية في التعامل مع عملاء المنظمة، والتأكيد على تقديم أفضل الخدمات لهم والاستجابة لمطالبهم بقدر ما تسمح به فرص العمل وظروف المنظمة وقواعد العمل بها وحدود الحركة للعاملين.

- متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة لهم والسعي إلى تطبيق المفاهيم والمعارف والمهارات التي تلقوها أثناءه في مواقع العمل.
- ممارسة الصلاحيات التي تخول لهم بكفاءة واقتدار وعدم التخاذل عن استخدامها، وتجنب محاولات تصعيد المشكلات إلى مستويات إدارية أعلى طالما لهم حق اتخاذ القرار.
- تحمل المسئوليات عن نتائج أعمالهم، وإظهار نواحي القصور فيه حتى تتمكن الإدارة من مساعدتهم في التغلب عليها وإزالة أسبابها.
- رعاية مرءوسيهم وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندتهم والكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وموالاة الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديلات سواء في تصميم الأعمال أو في ظروف العمل ومستلزماته.
- التأكيد على اعتبار الجودة أسلوب حياة، والحرص على اتباع تعليمات نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بالجدية الواجبة.

ومن مجمل هذه التوقعات التي تمثل مسئوليات وواجبات العاملين نحو الإدارة، فضلاً عن واجبات الإدارة نحوهم، تتشكل منظومة أخلاق العمل المشتركة بين القيادات والمرؤوسين بما يحقق للمنظمات أفضل الظروف للتميز والتفوق، في نفس الوقت الذي يحقق فيه العاملون أهدافهم.

4. الأطر الفكرية للقيادات الإدارية وتأثيرها في بناء أخلاق العمل

القائد الإداري شأنه شأن أي إنسان له فكره الإداري وفلسفته في قيادة العمل التي استمدها من خبراته العملية أو من واقع التعليم والتخصص المهني أو غير ذلك من المصادر. والقضية الأساسية هنا أن ما يعتقده القائد الإداري كأسلوب أفضل للإدارة وتوجيه العاملين ينعكس عليهم ويؤثر في منظومة قيم وأخلاق العمل التي يعتمدونها أساساً يحكم توجهاتهم العملية ويوجه سلوكهم في مواقف العلم.

وتتباين التوجهات الفكرية للقيادات الإدارية ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- التباين بين الحرص على صالح العمل والمنظمة في المقام الأول، مقابل الحرص على صالح العاملين بالدرجة الأولى.

- التباين بين الأخذ بالمركزية في الإدارة وتركيز السلطة لدى القائد وحصر اتخاذ القرارات في شخصه، والتوجه نحو اللامركزية وتوزيع الصلاحيات وتفويضها للعاملين كل بما يتفق ومتطلبات عمله.
- التباين بين الثقة في العاملين والاقتناع بأنهم عناصر إيجابية يقبلون على العمل والأداء رغبة فيه دون خوف أو رهبة، والرأي المناقض الذي يرى العاملين في الأساس كسالى لا يقبلون على العمل إلا خشية العقاب وتحت تأثير الرقابة اللصيقة من القائد والمشرفين عموما.
- التباين بين اقتناع بعض القادة أن تجمع العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض هو من عناصر القوة والإيجابية التي تدعم الإنتاجية وتحقق التعاون المستهدف لإنجاز أهداف المنظمة، وبين الرأي المعاكس الذي يرى في هذا التجمع خطراً على المنظمة ويعمل على تفتيته وتكريس الفردية والانعزالية بين العاملين.

هذه التباينات وغيرها كثير سوف تنعكس على سلوك القائد الإداري ذاته في تعامله مع مرءوسيه، ومن ثم سوف تؤكد لديهم أنماط من أخلاق العمل تتناسب مع توجهات القائد الإداري. ومن ثم يكون من المهم على القادة الإداريين أن يراجعوا توجهاتهم الفكرية وفلسفاتهم الإدارية ويناقشوا تأثيراتها على تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل لدى مرءوسيهم، وأن يلتزموا بقول الحق سبحانه وتعالى" إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " [الرعد: 11] بأن يعمدوا إلى تغيير ما لا يتناسب منها مع التصورات المقبولة لأخلاق العمل الإيجابية التي تحث على الإجادة والإتقان والإخلاص في الأداء .

خاتمـــــــــة

كان هدفنا من هذا البحث طرق مجال مهم في علم الإدارة لربط الممارسة الإدارية بمعين لا ينضب من الفكر والتوجيه الإلهي الذي بشر الله سبحانه وتعالى عباده بأنه يهديهم لما هو أقوم ويحقق لهم الخير العميم. ولقد تجنبنا تماماً في هذا البحث ما درج عليه بعض الباحثين في علوم مختلفة من محاولة إسباغ الصورة الإسلامية على علوم ومعارف وضعية فيتحدثون عن الاقتصاد الإسلامي والطب الإسلامي وغيره بأن يأخذوا ما توافر لهم من معلومات ونظريات وضعية ويحاولون التنقيب في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف ليجدوا ما يتفق وتلك النظريات والمعلومات البشرية. وفي هذا الاتجاه خطر عظيم إذ هو يخضع الأعظم والأعلى وقول الحق تبارك وتعالى [حاشا لله] لقول البشر وأفكارهم، فماذا لو تبدلت تلك النظريات وهي تتبدل كل يوم بل كل ساعة؟ هل يعني ذلك خطأ [حاشا لله] فيما سبق الاستناد إليه من القرآن الكريم أو الحديث الشريف؟.

لذا كان مدخلنا هو البدء بالمصدر الأساسي والاعتماد على ما أمرنا بدراسته والتفقه فيه وهو القرآن العظيم وسنة الرسول الكريم (ص) " إني تارك فيكم ما إن تمسكتم به لا تضلوا بعدي أحدهما أعظم من الآخر كتاب الله حبل ممدود من السماء إلى الأرض وعترتي أهل بيتي ولن يتفرقا حتى يردا على الحوض فانظروا كيف تخلفوني فيهمـــــا " [رواه الترمذي ومسلم].

وما وفقنا الله إليه هو استلهام مبادئ من القرآن الكريم وأحاديث الرسول(ص) لاتخاذها مرشداً للقائمين على إدارة شئون المسلمين في مواقع العمل المختلفة، وتلك بداية نرجو الله أن يوفقنا وغيرنا من الباحثين للاستمرار فيها للنهل من فيض القرآن العظيـــم والسنة المطهرة وتقديمه مادة طيبة مباركة يهتدي بها المدير المسلم [وفي الحقيقة وغير المسلم أيضاً] لما فيه الخير والفلاح بإذن الله.

